

ともに挑む。ともに実る。



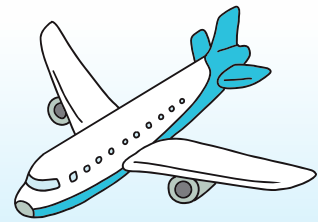
みずほリース

INTEGRATED REPORT

統合報告書 2024

みずほリースと社会との関わり（社会における存在意義）

私たちが目指すのは、「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」です。金融の枠を超え、お客さまの事業課題や社会課題に向けた多様なソリューションを提供することで、ともに課題を解決し社会に貢献する存在でありたい。経済、社会、環境、暮らしにとって、なくてはならないマルチソリューション・プラットフォーマーを目指して、さまざまな取り組みを加速していきます。



海外での事業展開

〈みずほ〉、丸紅㈱との
業務提携を契機にした拡充

⇒ 〓 p.41

再生可能エネルギー

太陽光発電等による電力を
お客さまに供給／系統用
蓄電池事業等の新分野への
取り組み

⇒ 〓 p.39

ドクターヘリ
をリース提供

トランスポーテーション （航空機、船舶）

航空機リースや
船舶ファイナンスに加え、
各種運用商品等を提供

⇒ 〓 p.35

ドローンの
サブスクリプション
サービス提供

日本初の
鉄道車両
リース

サーキュラー エコノミーへの取り組み

プラットフォーム構築や
動静脈企業の連携を推進

⇒ 〓 p.25

国内リース

リース、ベンダーファイナンス・
サブスクリプション等の
サービスを提供

⇒ 〓 p.31

EVシフト
実証実験

不動産

オフィス・物流施設・
ホテル等の
大型案件への取り組み

⇒ 〓 p.33

インベストメント

スタートアップ企業や
ファンド等への
エクイティ投資や
ファイナンスを提供

⇒ 〓 p.37

建設機械の
ベンダー
リース

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)

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

Vision
(私たちの目指す姿)

サステナブルな社会のクリエイター

社員一人一人が生き生きと働き、サステナブルな社会を創る存在になる

Value
(私たちの行動指針)

Challenge
Change
Create

×

Collaborate

～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。

目次／ツールマップ／WEBとの関連性

Management Message

トップコミットメント

みずほグループ、丸紅グループをはじめとしたパートナーとのアライアンスを通じて、金融の枠を超えた「マルチソリューション・プラットフォーム」へ進化してまいります。

⇒ p.15



Business Strategy

特集1 リースの枠を超えとは

サーキュラーエコノミー実現に向けて伝えたいこと

サーキュラーエコノミー実現を目指す社員の熱意と組織的取り組みの意義

⇒ p.25



Sustainability

社員座談会

企業カルチャー変革に向けた取り組み

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

⇒ p.51



Governance

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

⇒ p.65



Overview

みずほリースと社会との関わり（社会における存在意義）	01
経営理念	03
目次／ツールマップ／WEBとの関連性	05
みずほリースグループの事業ポートフォリオ	07

Our Value Creation

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
みずほリースグループの価値創造プロセス	13

Management Message

トップコミットメント	15
CFOメッセージ	21

Business Strategy

中期経営計画2025 進捗状況について	23
特集1 リースの枠を超えとは	25
サーキュラーエコノミー実現に向けて伝えたいこと	
特集2 アライアンスパートナーと共創する価値	29
6本部の活動状況	31

Sustainability

みずほリースグループのサステナビリティ経営の推進	43
企業価値向上に向けたマテリアリティの取り組み	45
環境への取り組み	47
社員座談会	51
人財戦略の取り組み	57
人権対応	63
ステークホルダーの方々とともに	64

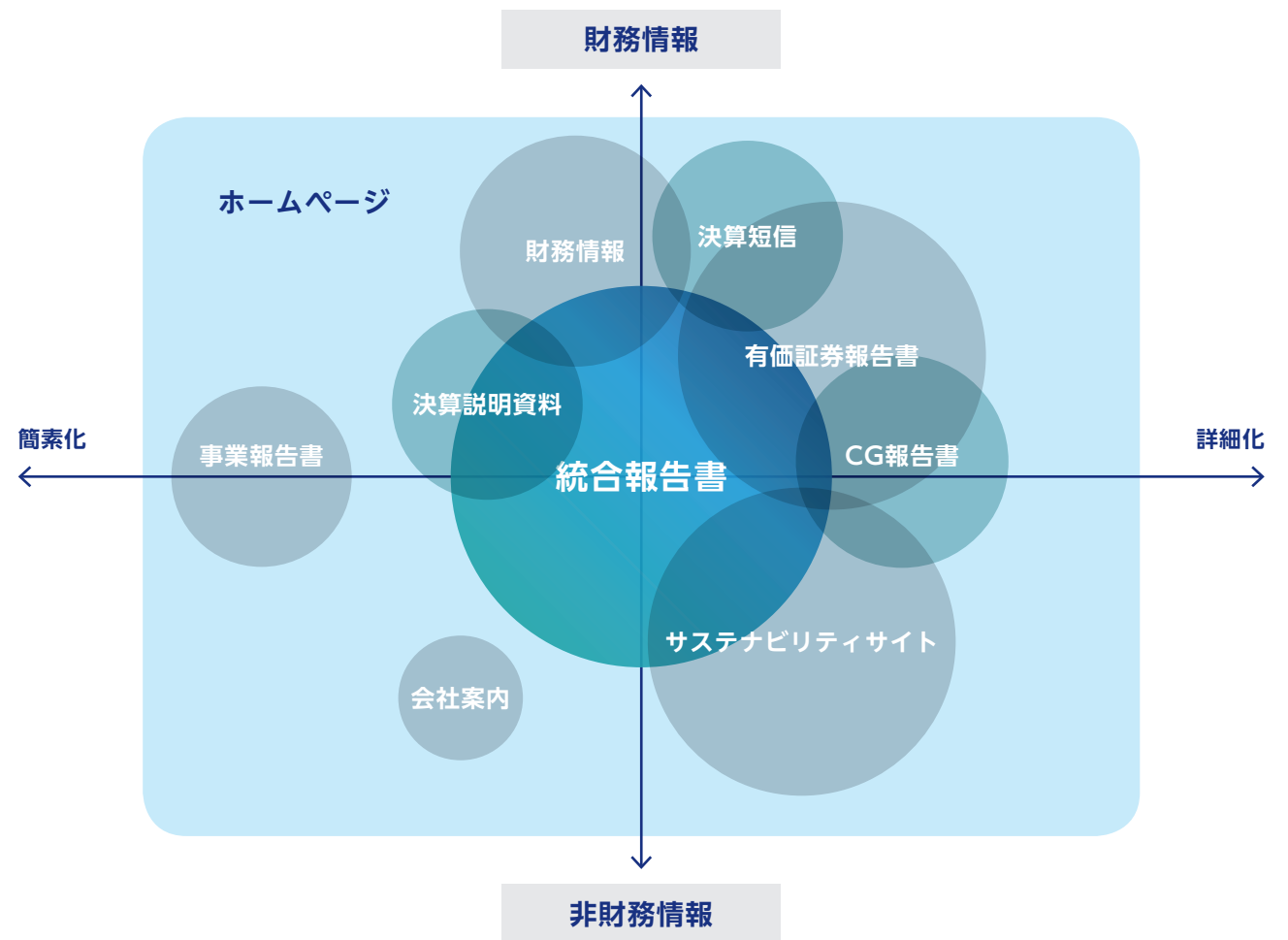
Governance

社外取締役座談会	65
マネジメント一覧	69
コーポレート・ガバナンス	73
取締役会議長からのメッセージ	78
コンプライアンス	80
リスク管理	82
グループ長からのメッセージ	84

Data Section

財務・非財務ハイライト	85
10ヵ年財務サマリー	87
事業状況・経営成績等の分析	89
事業等のリスク	91
連結財務諸表	93
会社概要／株式情報	97

統合報告書2024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

編集方針

本誌は、ステークホルダーのみなさまに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

2023年4月から2024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

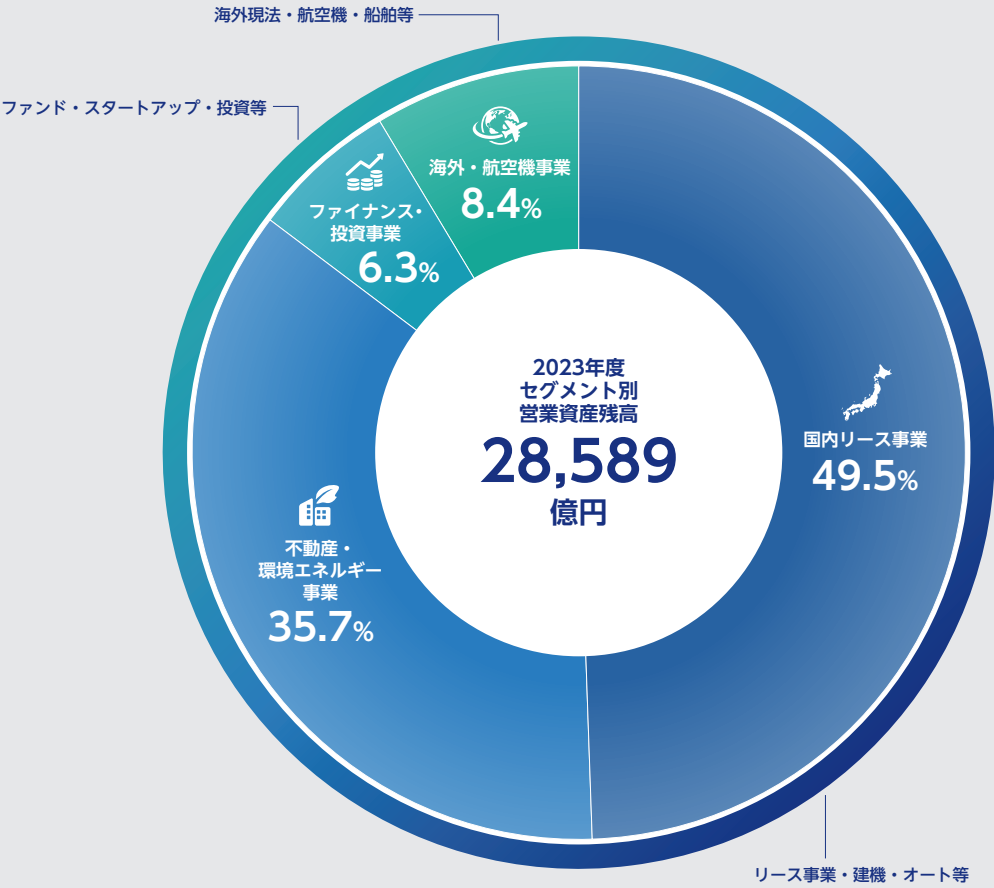
本誌には、作成時点で入手している情報に基づき判断した経営方針や将来的な業績に関する記述が含まれていますが、一定のリスクや不確実性が含まれており、その達成を約束する趣旨のものではありません。将来に関する事項についてはさまざまな要因により、実際の結果と大きく異なる可能性がありますのでご留意ください。

みずほリースグループの事業ポートフォリオ

当社グループは国内リース事業を中心に、柔軟性・機動性を持ちながら、「モノ」に関わるビジネスを積極的に展開しています。

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、複層的（コア・グロース・フロンティア分野）な事業ポートフォリオの構築を進めていきます。

セグメントの状況



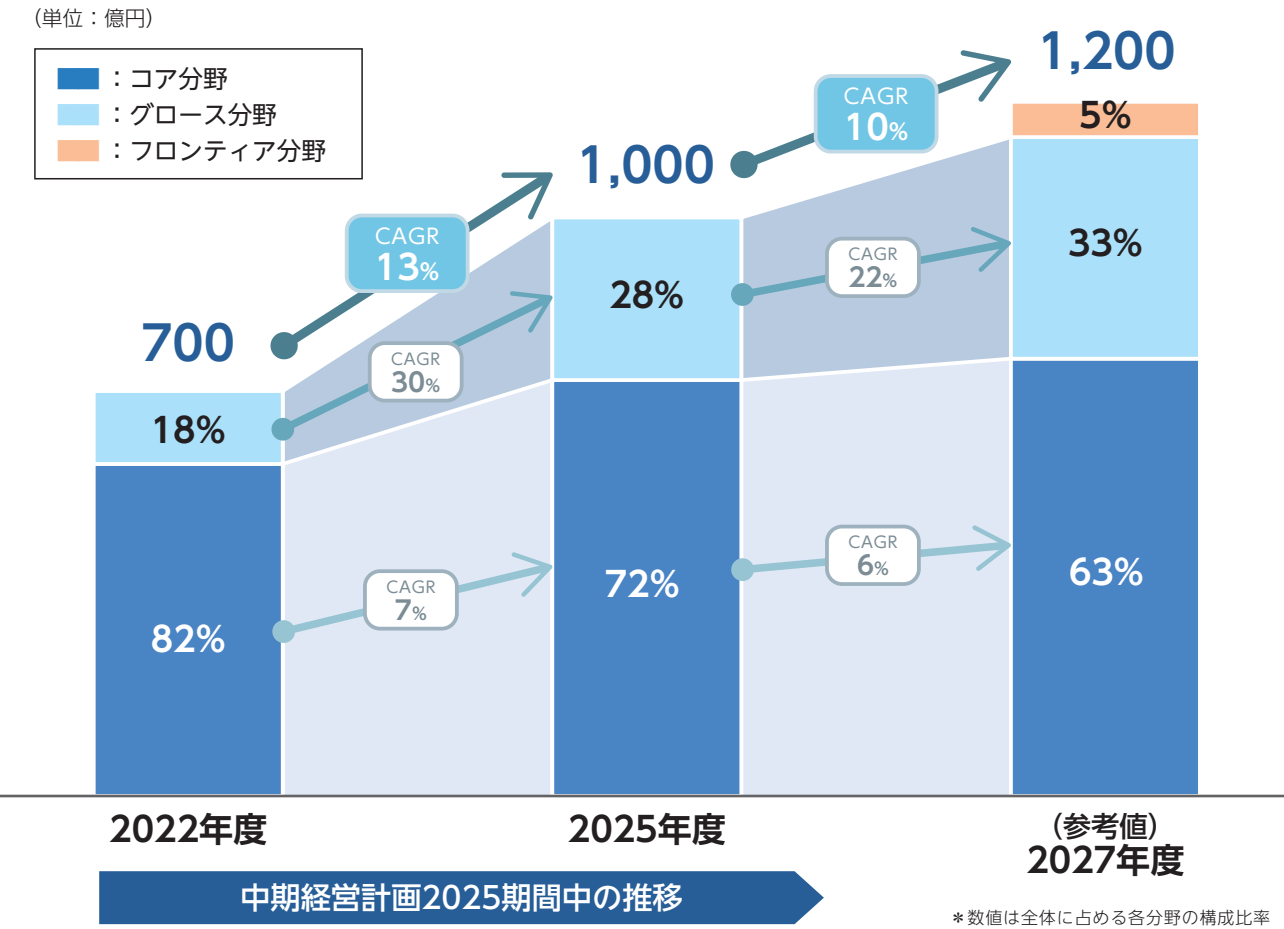
主な事業内容

事業	主な事業内容	関連する本部
国内リース事業 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 ⇒ p.31
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 ⇒ p.33 サーキュラー・ソサイエティ・プラットフォーム本部 ⇒ p.39
ファイナンス・投資事業 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 ⇒ p.37
海外・航空機事業 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・販売拡大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 ⇒ p.41 トランスポーターション本部 ⇒ p.35

「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・グロースの両分野が、本中期経営計画期間中の当社の成長を牽引
 - － グロース分野は、3年間でポートフォリオの3割弱を占めるまでに成長
 - － コア分野の比率は下落するものの、着実な利益成長を見込む

事業ポートフォリオ別 売上総利益＋持分損益の推移イメージ



コア	「変革」「挑戦」を支え、岩盤となる収益源 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 不動産
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 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 戦略投資／ 環境エネルギー
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 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 XaaS

みずほリースグループの軌跡

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・プラットフォーマー”を目指していきます。

2024年3月期

売上高6,561億円

経常利益509億円

当期純利益352億円

ROE12.3%

連結従業員数2,176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

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等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等、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

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

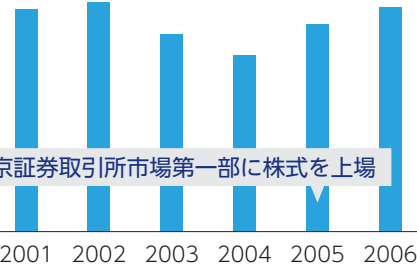
1998.4
興銀オートリース(株)を設立

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

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

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)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

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

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

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

2023.6
インドのリース会社 Rent Alpha Pvt. Ltd. の株式を取得

2023.10
(株)日本格付研究所（JCR）より取得している発行体格付が「AA-」に変更

2024.1
(株)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が「AA-」に変更

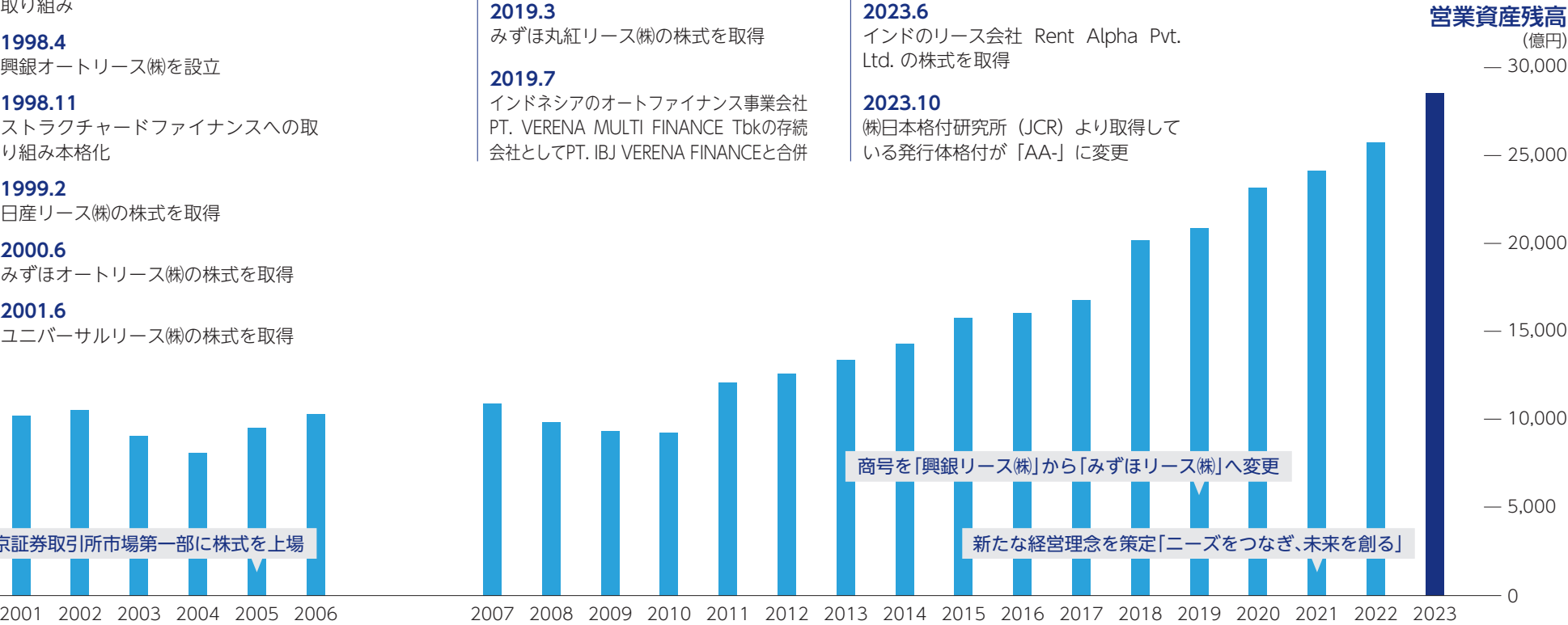
2024.2
ミライズ・キャピタル(株)を設立

2024.4
エムエル・パワー(株)の営業を開始

2024.4
ジェコス(株)との資本業務提携

2024.5
丸紅(株)との資本業務提携

2024.8
インドのリース会社 Rent Alpha Pvt. Ltd. の株式を追加取得



商号を「興銀リース(株)」から「みずほリース(株)」へ変更

新たな経営理念を策定「ニーズをつなぎ、未来を創る」

連携強化期 2019年～

2019～ (株)みずほフィナンシャルグループ、
2024～ 丸紅(株)との資本業務提携

1969年 創業

みずほリースグループの事業と強み

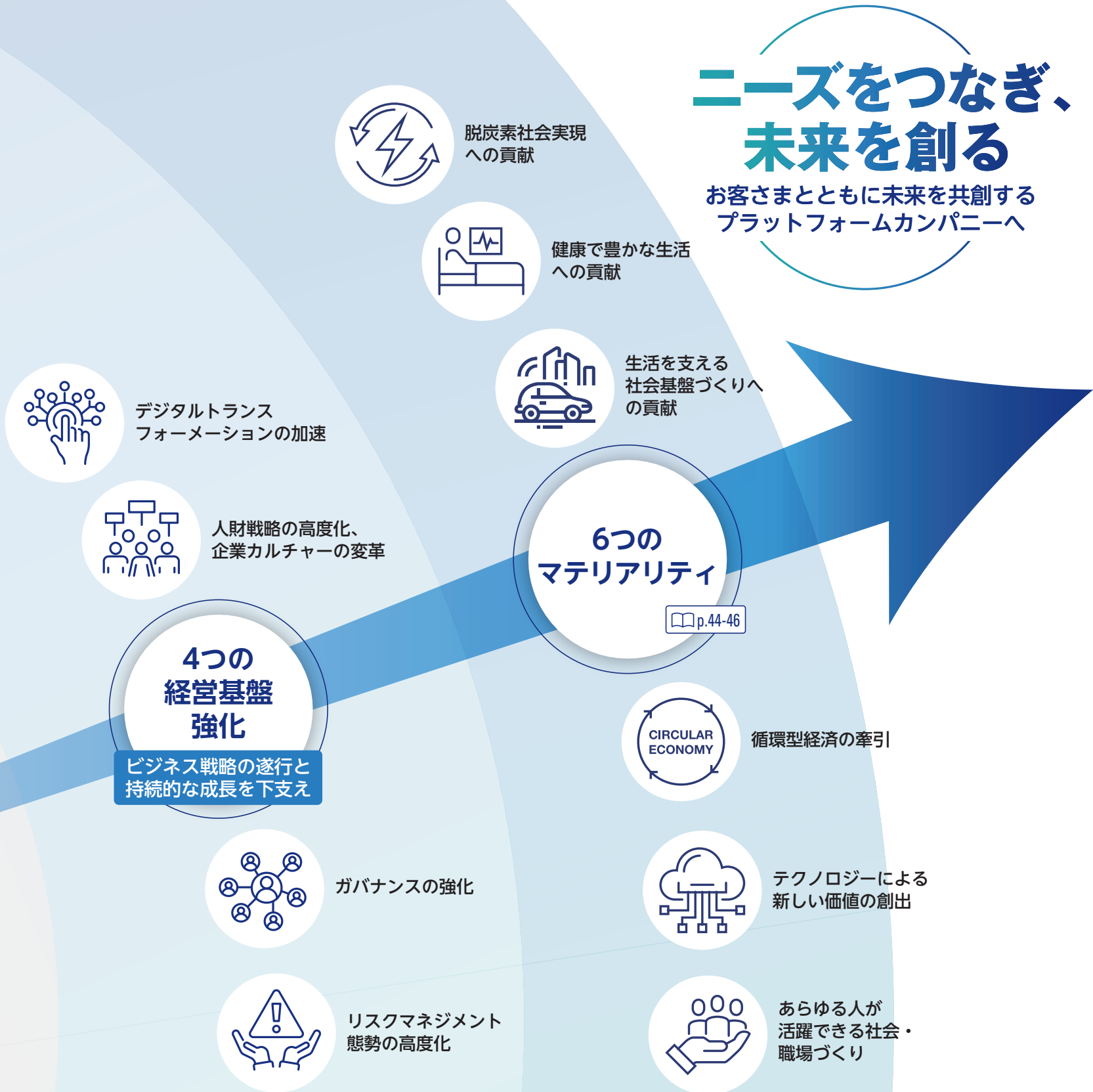
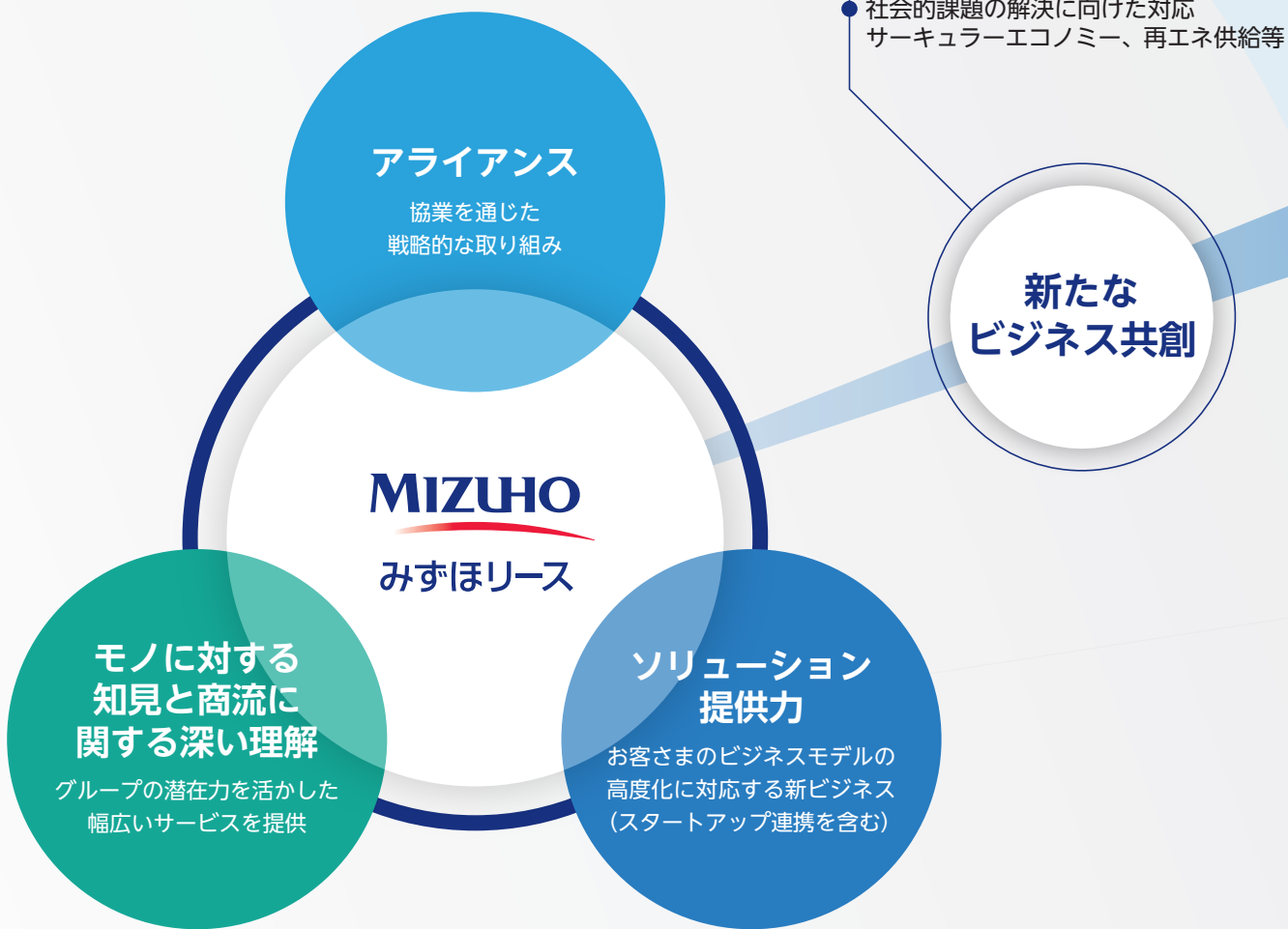
当社は従来から「モノ」に対する専門性と商流に対する深い理解、高度な金融ノウハウを用いて、幅広い金融・事業サービスを手がけています。

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。



サービスご提供の方針

変化の激しい社会状況への対応で生じるお客さまの「事業戦略ニーズ」へのサポートは、当社グループが最も注力する重要なテーマです。高度化・多様化・複雑化するお客さまの財務戦略ニーズに対し、リース会社としての高い自由度を駆使した金融サービスをご提供すると同時に、当社グループの潜在力を活かした多様なサービスを組み合わせ、新たなソリューションを提供する「事業戦略パートナー」として、成長への道をともに築いていきます。

みずほリースグループの価値創造プロセス

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、持続可能な社会を実現

マルチソリューションプラットフォーマーとして 事業・社会課題解決に寄与

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財
● 専門性の高い人財の採用
連結従業員数 2,176名
単体 811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
子会社 207社(国内161社 海外46社)
関連会社 15社(国内6社 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
● 株主持分(発行済株式総数に対する株式持分割合、6月末時点)
みずほフィナンシャルグループ 23.50%
丸紅(株) 20.00%
● 安定した財務基盤 純資産 3,298億円
● 外部格付(長期) R&I: AA-, JCR: AA-

製造資本
利益の源泉
営業資産残高合計 28,589億円
国内リース事業 14,163億円
ファイナンス・投資事業 1,814億円
不動産・環境エネルギー事業 10,203億円
海外・航空機事業 2,409億円

自然資本
資源の効率活用
● 再生可能エネルギー発電設備容量 590MW
太陽光発電所、風力発電所、バイオマス発電所、水力発電所、系統用蓄電所

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
事業・財務戦略ニーズを捉えた多様なソリューションの提供により顧客価値を高める
ファイナンス サービス提供 事業投資・運営 デジタル戦略

事業ポートフォリオ運営の変革と高度化
多様なプロダクト・アセットで社会課題を解決しマーケット価値を高める

事業分野	コア 岩盤となる収益源	グロース コア分野に次ぐ収益の柱	フロンティア 目指す姿の実現につながる分野
	国内リース 不動産 :	グローバル 航空機 戦略投資 環境エネルギー :	サーキュラー エコノミー XaaS :

アライアンスパートナーとの協働
⇒ p.29-30

● 国内最大級の顧客基盤

● グローバルなネットワーク
● 人財力、事業開発力

● 日鉄興和不動産

● ジェコス株式会社 TRE HOLDINGS

経営基盤の強化
● ガバナンスの強化 ⇒ p.73-77
● リスクマネジメント態勢の高度化 ⇒ p.82-84
● 人財戦略の高度化、企業カルチャーの変革 ⇒ p.51-62

サステナビリティ経営の推進

脱炭素社会実現への貢献

健康で豊かな生活への貢献

生活を支える社会基盤づくりへの貢献

循環型経済の牽引

テクノロジーによる新しい価値の創出

あらゆる人が活躍できる社会・職場づくり

OUTPUT

6本部の活動
⇒ p.31-42

営業本部
● 〈みずほ〉との連携による高収益資産への質的な転換
● ベンダー、サブスク、事業承継の実績伸長

不動産本部
● 大型ブリッジ案件やホテル案件の増加
● 自社開発や中長期保有を前提とする物件取得

トランスポーテーション本部
● Aircastle社向け増資の実行
● JOL関連商品の組成・販売

インベストメント本部
● 良質な資産の積み上げとCLO等の新たな投資プロダクト
● CVCファンドによるスタートアップ投資

サーキュラー・ソサイエティ・プラットフォーム本部
● 再生可能エネルギー事業会社「エムエル・パワー」の設立
● バーチャルPPA、系統用蓄電池事業等、新しい事業形態への進出

グローバル本部
● Rent Alpha社の連結子会社化と追加出資

OUTCOME

社会的価値の向上
● 再生可能エネルギーの供給
● 高度循環型社会の実現に向けたプラットフォームの構築

株主価値の向上
● 収益の向上を図りつつ、業績に応じた配当の実施
● 内部留保資金の事業基盤強化と成長投資への有効活用

人的価値の向上
● 健康で働きがいのある職場づくりの実現
● 自律的、自発的行動

中期経営計画2025目標

財務目標		
当期純利益 420億円	ROA 1.6%以上	ROE 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
- SCOPE1,2 CO₂排出量削減* 排出量ゼロ (2030年度)
*単体および国内連結子会社7社
- ケミカル・マテリアル資源循環率 85%以上 (2027年度)
- 専門ビジネス人財の拡充 +80名以上
- 人財育成のための投資額 3倍以上 (2022年度比)
- デジタルIT人財の育成 200名以上 (達成)
- 女性管理職比率 15%
- 有給休暇取得率 80%以上
- 男性の育児休暇取得率 100% (毎年)

経営理念 ニーズをつなぎ、未来を創る ⇒ p.03-04

トップコミットメント

みずほグループ、丸紅グループをはじめとした
パートナーとのアライアンスを通じて、
金融の枠を超えた
「マルチソリューション・プラットフォーマー」へ
進化してまいります。

代表取締役社長
中村 昭

2023年度の振り返り

直近1年の事業環境を振り返られて、各分野の取り組みや好決算の背景をお聞かせください。

当社は経営理念「ニーズをつなぎ、未来を創る」のもと、2023年度より2025年度までの3年間で計画期間とする「中期経営計画2025」を策定し、事業ポートフォリオの変革と、それを継続的に支える経営基盤の高度化に取り組んでいます。

2023年度におきましては、各事業分野でさまざまなソリューションの提供に注力いたしました。営業資産の積み上げによるベース収益の伸長に加えて、インドのRent Alpha社の業績貢献等もあり、親会社株主に帰属する当期純利益が352億円と当初計画を大きく上回り

(計画比+42億円(+14%))、過去最高益を更新しました。足許、〈みずほ〉をはじめとした各社とのアライアンスを通じ、ビジネス領域の拡大・多様化が加速しており、着実に成果もあがっていることから、十分な手応えを感じています。中計初年度としては、順調なスタートが切れたと思っております。

一方で、業績は好調に推移しているものの、事業環境は激しく変化し続けており、将来に向けた発展的な課題も新たに浮上しています。具体的には、中計で掲げる「3ヵ年で1,500億円規模のインオーガニック投資」をどのように行っていくか、デジタル技術を取り入れた新たなビジネスをどう創っていくか、限りある経営資源をコア、グロース、フロンティアの領域の中でどのように配分するのか、働きがいと働きやすさが両立

する組織をどのように設計していくのか、等が挙げられます。

また当社は、従来の金融の枠組みを超えていくことを目指しており、これまでのファイナンス機能に、アセット保有を伴う事業投資機能、デジタル技術等を活用したサービス機能を掛け合わせ、事業領域の拡大を図っていくことが重要だと考えております。

中期経営計画2025達成に向けて①

国内の金利上昇等もありますが、これから先の中長期的な観点から、事業環境認識をお聞かせください。

金利上昇については、時間の経過とともに調整されていくと思いますので、大きなマイナス材料とは考え

ておりません。金利がある世界に戻ることで、デットを活用したビジネスが復活してくることも考えられます。また、事業環境を考えるうえで重要な点は、これから先のお客さまに与える変化そのものが、当社のビジネスにとってプラス要因にも、マイナス要因にもなるという点です。例えば、地政学リスクの顕現化やグローバルでの政治的な対立が激化すれば、お客さまはサプライチェーンの変更を余儀なくされ、短期的にはマイナスの影響となりますが、中長期的に見れば、新たなサプライチェーンを構築する機会にもなります。これは、当社にとってもビジネスチャンスとなります。そうした機会を捉え、多様化・複雑化するニーズに対するソリューションを提供できる、変化に強い組織をつくるのが、重要と考えています。

トップコミットメント

変化に強い組織をつくるために取り組まれていることについて教えてください。また、手応えとしてはいかがでしょうか。

組織を強くしていくためには、Attract（人財獲得）、Develop（人財育成）、Engage（社員エンゲージメント）を進め「人財の質」を強化し、多様な人財ポートフォリオを構築するとともに、企業カルチャーの変革や人事プラットフォーム改革を進め、個の強さが発揮できる組織をつくる必要があります。

こうした認識のもと、2023年度は「社員一人ひとりが自発的・自律的に行動し、個を強め、新たな価値創出に向けてチャレンジすることで、顧客満足度・社員満足度・企業価値向上の好サイクルを実現する」ことを目標に「行動様式」を策定しました。

私は、強い組織とは上意下達ではなく、それぞれの部署で、皆が自発的に動ける組織だと考えています。最もお客さまと接している部署の人財が、お客さまのニーズをお客さまと同じ目線で理解して、「こんなことができるのではないか」と自発的に考え周りを巻き込み動く、そのような組織形態が、金融の枠を超えるために必要だと考えています。そのために欠かせないことが、先ほどの「行動様式」と、経営チームの一体性、

および経営と社員の一体性の3点です。2023年度は、コロナが5類感染症に移行したこともあり、経営チームのコミュニケーション、および経営と社員のコミュニケーション強化に取り組みました。経営チームに関しては、毎週役員間で、戦略の議論からライトな情報交換まで、幅広く意見交換を行うミーティングを実施しています。それにより役員間での経営戦略や課題の見える化に関する議論が活発になり、経営チームの一体性が確保できます。

経営と社員とのコミュニケーションにおいても、私や各役員が、社員とのタウンホールミーティングを開催し、中計で掲げたビジネスの進捗状況や経営基盤強化の施策を丁寧に説明してきました。企業カルチャーの変革に向けたメッセージも繰り返し強く発信しています。まだまだ課題は多く、継続した取り組みが必要ですが、いくつか社員主導によるプロジェクトも進んでおります。少しご紹介しますと、1つは「おもろフェスプロジェクト」というものがあります。昨年度、「中計タスクフォース」という取り組みで、1チーム7～8人×3チームで当社の10年後のありたい姿を考えてもらったのですが、その中で「面白いビジネスや社内コンサルティング機能を発揮した部署や人財を

発表するコンテスト」で社内を盛りあげていきたい、という提言があり、今年度に入って、実際に有志の社員が集まり、「おもろフェスプロジェクト」として進めてくれています。また、管理部門においてもさまざまな職系の人が集まり、自分たちの新たなアイデアを実践していく取り組みをはじめたという話も聞いています。このように、少しずつではありますが、社員の自発的な挑戦が増えてきております。社員自らが仕事を通じて自分が変わっていくことにやりがいを感じ、組織の達成感・一体感を感じ、仕事を楽しむという感覚が芽生えてくると、組織が強くなり、当社も次のステージに行けると考えています。

また、本中計では生産性向上も重要なテーマと位置づけております。昨年度は、DANSHARI（断捨離）プロジェクトとして、不要な業務の抽出や合理化を徹底的に行いました。今年度は、DANSHARI2.0として、デジタル化による業務効率化の推進等により生産性を抜本的に引き上げることに取り組んでおります。さらに、社内端末の入れ替えや新たなツールの導入も進めていきますので、営業現場においてもデジタル技術も活用し、ビジネスモデルの変革に向けた取り組みを加速していきたいと考えています。

中期経営計画2025達成に向けて②

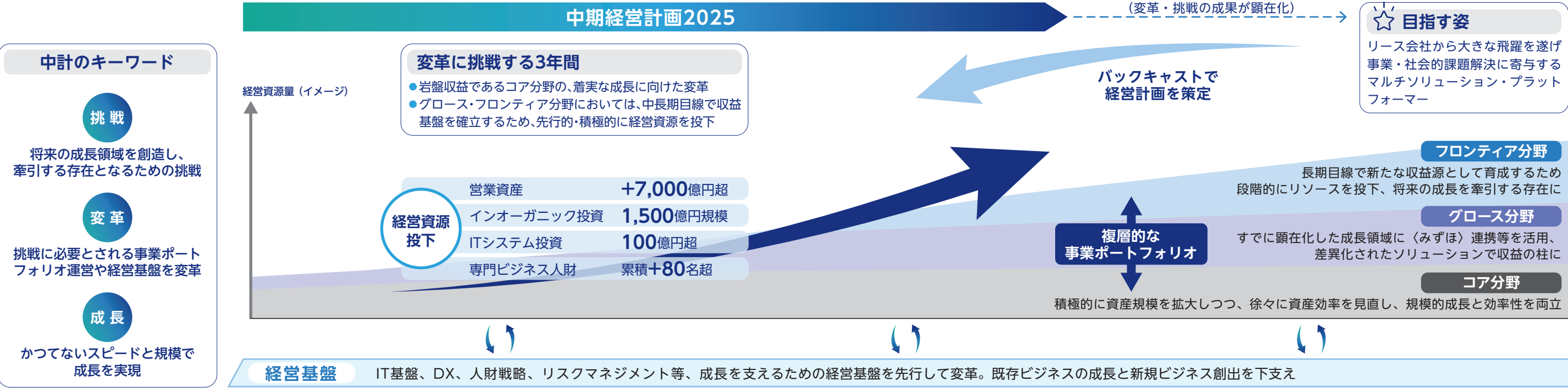
今年度の事業計画について、機関投資家に注目すべきポイントをお聞かせください。特に主要取り組み項目の進捗をご説明ください。

まず、2025年3月期は、コア・グロース領域を中心とした営業資産の積あげによる収益拡大を見込み各段階利益ともに増益、親会社株主に帰属する当期純利益は380億円を計画しています。

「中期経営計画2025」2年目の戦略上のポイントとしては、次の5点です。

『事業ポートフォリオの変革』では、コア・グロース・フロンティアの各分野で取り組みを推進し、着実に実績はあがっていますが、国内リース・不動産に次ぐ収益の柱を十分に構築するまでには至っていない状況です。「コア」分野では、国内リースにおいて、お客さまとの価値共創に注力し、不動産では、エムエル・エステート(株)を通じたブリッジファイナンスの取引推進、日鉄興和不動産(株)との連携によるCRE（企業不動産）戦略を積極的に展開しています。また、コア分野に次ぐ収益の柱への成長が期待される「グロース」分野では、再生可能エネルギー導入拡大と電力需給安定化へ向けて

「中期経営計画2025」の位置付け



トップコミットメント

系統用蓄電池事業に参入したほか、国内6カ所の特別高圧太陽光発電所プロジェクトへの出資する等、取り組みの幅が拡大しております。加えて、長期目線で大きく花開くことを目指す「フロンティア」分野では、例えば、サーキュラーエコノミー分野でTREホールディングス(株)との連携を引き続き強化し、プラットフォーム構築に向けた取り組みを推進するとともに、2024年8月には合併会社メトレック(株)を設立しております。EV蓄電池分野では、ラストワンマイル輸送のEVシフトに向けて(株)丸和運輸機関と国内実証事業を開始したほか、(株)東光高岳、(株)ミントウェブと当社の3社が連携してEVワンストップサービスの構築に向けて業務提携を締結いたしました。

『アライアンス戦略』では、丸紅(株)と資本業務提携を締結し、同社グループとのアライアンスは、新たなステージに入りました。資本が入ったことに加えて、同社との人財交流も含めた強固な連携により、地域や事業領域を限定することなく協業を拡大したいと思います。

『インオーガニック戦略』では、「中期経営計画2025」で今後の成長が見込まれる分野に1,500億円規模の投資を打ち出しており、本中計の実績ではインドのリース専業会Rent Alpha社を買収、米国大手航空機リース会社のAircastle社へ増資を実施しました。なお、Rent Alpha社に関しては、PMI(＝ポスト・マージャー・インテグレーション、M&A後の統合プロセス)が順調に推移しております。インド経済そのものがマクロ的に成長していくと予測されていることから、今後にも強い期待を持っております。

国内ビジネスでにおいても、不動産に加え、リース事業とサーキュラーエコノミービジネスのシナジー発揮、再生可能エネルギービジネスでのバリューチェーン強化等、インオーガニックな取り組み余地はあると思っています。2024年4月に公表したJFEグループのジェコス(株)への出資も、国内リース基盤に強化の余地がある、シナジーが発揮できると判断したものです。

『サステナビリティ経営推進』では、非財務目標の1つである再生可能エネルギー発電設備容量“1GW”確保に向けた多様な供給電源確保が順調に進捗しておりますし、サーキュラーエコノミーへの取り組みについても着実に進展しております。

『経営基盤強化』では、先ほど人財戦略やカルチャー変革についてお話しましたが、昨年秋に、企業カルチャー、働き方/オフィス、人財戦略、デジタルシフト、営業、事業ポートフォリオ、リスクマネジメントという7つのテーマの変革プロジェクトチーム(PT)を設置し、積極的に経営資源を投下しております。人財戦略やデジタルシフト、事業ポートフォリオ変革等、積み残した課題はありますが、中計1年目としては、おおむね順調に進みました。

アライアンス戦略について

先ほどのお話にもでました丸紅との資本提携についてどのような効果を期待されていますか。

当社と丸紅(株)は2024年5月に資本業務提携に関する契約を締結しました。その一環として丸紅(株)は当社が実施する普通株式の第三者割当て増資を受け、当社株式の保有比率が従来の4.4%から約20%に高まり、当社は丸紅(株)の持分法適用関連会社になりました。

当社と丸紅(株)は2019年2月に業務提携を実施して以降、みずほ丸紅リース(株)(旧商号:エムジーリース(株))の合併会社化をはじめ、米国航空機リース事業への共同投資、米国の冷凍冷蔵トレーラーリース事業の合併会社化、豪州の自動車販売金融事業の合併会社化等の協業を実現してきました。

こうした戦略シナジーをさらに強化するため、両社間で協議を進めてきた結果、グローバルなパートナー・顧客ネットワーク、人財力、事業開発力を有する丸紅(株)と、国内における広範な顧客基盤を有し、「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たソリューションを提供する当社が、相互の強み・ノウハウを活用できる機会を拡大し、国内外のより多くのお客さまに対して価値提供を行うことが、社会的課題への対応と両社の企業価値向上に資するとの認識で一致し資本業務提携の実施に至ったものです。

今回の丸紅(株)との資本提携につきまして、大きく2つの効果を期待しております。まず1つ目ですが、資本が充実しましたので、丸紅(株)との間で協議を進めている環境・エネルギー、不動産、航空・船舶、情報・物流・XaaS等の協業強化の効果をより早期に発揮することが

できるようになり、両社の利益と成長スピードが加速すると考えています。

2つ目がグローバルなパートナー・顧客ネットワークおよび人財力、事業開発力を有する丸紅(株)から、商社のバックグラウンドを持つ専門性を有する人財を迎え入れ、協働する中で、さまざまな化学反応が起こると思っています。商社とリース会社では、思考方式も行動様式もまったく異なります。それらが交じり合い、ダイバーシティを発揮しながらお客さまに対して、いわゆる「みずほリース的」ではない新たな価値提供をできるのではないかと期待しております。

本社移転について

本社移転の狙いと、コンセプトに込めたお考えをお聞かせください。

2026年春に本社オフィスを「虎ノ門アルセアタワー／虎ノ門二丁目地区第一種市街地再開発事業業務棟」へ移転することを決定しました。新本社オフィスは3つのフロア(面積計:10,457.58㎡)を内部階段でつなぎ、回遊性を高める仕掛けを施す予定です。現在、新本社準備委員会を中心に、詳細設計と新たな働き方、オフィスの活用の検討を進めているところです。新オフィスのコンセプトは、社員によるアイデア出しを経て「Action! It's my turn!」に決めました。この言葉には、「自らを奮い立たせ、一歩を踏み出す勇氣と、そこから生まれる新たな発見や新たなつながりを実現する」との意味が込められています。

従来の日本のオフィスは、部署ごとに担当する業務が決まっていた、それをどう効率よくやるのかという部分に主眼が置かれていました。一方で、現代のビジネスは、お客さまの課題が複雑・高度化し、1つの部署だけでお客さまが求める最適解を出すことが困難な状況になっております。複数の部署の人間が動き、出会い、意見を交わらせることで、最適な解を出していくスタイルへ働き方を変えていく必要があります。

私としては、オフィス移転を単なる引越しではなく、さまざまな事項の結節点と捉えています。1つはコラボレーションを強化してビジネスのやり方を変えようということです。多様なワークスペースを配置すること



で生産性を高めて、自発的・自律的な業務への取り組みを支援することでお客さまにソリューション提供するためのアイデアを皆が出しやすくなるのではないかと考えています。またコミュニケーションスペースを広く取れることから、組織の一体感をより醸成できるかもしれない、さらに、働きがいや働きやすさが担保されたオフィス環境になることで社員のエンゲージメント向上にもつながりますし、採用力の強化にも期待できます。

最後に

最後に、株主をはじめとするステークホルダーのみなさまへのメッセージをお願いします。

これまでお話ししたとおり、当社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大きく飛躍を遂げるため、変革に注力しております。お客さまの課題が変化すること自体が、当社にとってビジネスチャンスとなります。そのチャンスを成果に結びつけるためには、変化に強い組織が必要であり、変化しつづけることによって、持続的な成長を図る企業体を目指してまいります。引き続き本中計で掲げた戦略を着実に実行し、目標を達成するまで、役職員一体となって取り組んでまいります。ステークホルダーのみなさまに対しては、日ごろの支援に感謝申しあげるとともに、引き続き変わらぬご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

CFOメッセージ



さらなる飛躍に向けて、積極的に成長投資を行うとともに、資金調達やリスク管理等、成長を支えるための経営基盤を強化し、事業ポートフォリオの変革、企業価値の向上を実現してまいります

代表取締役副社長
永峰 宏司

1 事業ポートフォリオ変革、足元の業績

中期経営計画2025では、事業ポートフォリオを成長の時間軸が異なる3つの分野（コア、グロース、フロンティア）に分け、適切にマネジメントを実施していくことにより、期間利益の追求と、将来に向けた成長投資、すなわち投資効果の発現に一定期間を要する領域についても、中長期目線での収益化に向けて、ビジネス基盤の強化を図ってまいります。

具体的には、国内リースや不動産等、コア分野における良質なアセットの積み増し、コア分野に次ぐ収益の柱となることを目指すグローバルや環境エネルギー等のグロース分野への積極的な経営資源の投下、サーキュラーエコノミーやXaaS等、中長期目線で新たな収益源となりうるフロンティア分野への先行投資を積極的に行っています。

2023年度は、このような取り組みが着実に実を結び、営業資産の積上げによるベース収益の伸長に加え、買収したインドRent Alpha社の業績貢献、解約益や船舶売却益（営業外）等の一過性の収益もあり、当期利益は352億円と当初計画を大きく上回り、過去最高益を大幅に更新いたしました。

中計初年度としては極めて順調なスタートとなり、ROAおよびROEも中計目標水準に到達する等、ビジネス基盤・経営基盤の双方で、着実に成果があがった1年となりました。

2 資金調達

こうした中、中計施策の推進により、順調に良質な営業資産が積み上がっており、それを支える資金調達も重要な課題の1つと捉えております。

安定した資金調達構造の構築に向けて、調達手段の多様化にも積極的に取り組んでおります。例えば、グリーンローンやサステナビリティリンクボンド、ポジティブインパクトファイナンス等のサステナブルファイナンスを有効に活用し、積極的に社債やローンの長期資金調達を拡大してきました。

また、業容拡大とともに利益成長を実現したことで、当社は、(株)日本格付研究所（JCR）、および(株)格付投資情報センター（R&I）からAA-の発行体格付けを付与され、高い信用力を背景に、過去最高の新規社債発行額となる等、調達余力も拡大しております。

一方で、外部環境としては、外貨金利の高止まり、日銀のマイナス金利解除やその後の利上げ等、調達金利が上昇基調になっております。金利上昇はリース料等への転嫁により、一定のタイムラグを伴って営業資産の利回り向上へとつながりますが、短期的には先行してコストの上昇要因となるリスクもあり、細心の注意をもって、ALM運営を行っております。

3 丸紅連携

丸紅(株)とは、2019年2月の業務提携以降、米国航空機リース事業（Aircastle社）への共同投資、米国の冷凍冷蔵トレーラーリース事業（PLM Fleet社）の合併会社化等の協業を実現してきました。

今般、中計に掲げるアライアンス戦略強化の一環として、グローバルなパートナー・顧客ネットワークおよび人財力、事業開発力を有する丸紅(株)と、当社が組むことにより、「国内外のより多くのお客さまに対して価値提供を図ることで、社会的課題への対応ならびに両社の企業価値向上に資する」との認識で一致し、資本業務提携に至りました。

加えて、同時に実施しました〈みずほ〉への第三者割当増資とあわせ、当社は417億円を調達、資本の充実も図られております。

これら資金は、主に丸紅(株)との協業ビジネスに関わる資金、〈みずほ〉グループとの協業ビジネスに関わる資金およびマルチソリューション・プラットフォームの構築に関わる資金に充当する予定であり、当社の収益力向上や企業価値向上につながるほか、自己資本比率の向上を通じたバランスシートの改善にも資することから、当社の経営基盤・事業基盤の安定化、および競争力の一層の強化に資するものと判断しております。

4 株主還元、中長期的な成長・企業価値向上に向けて

株主還元については、「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まいります。

加えて、当社は資本収益性の指標であるROEを重要な経営指標の1つとして位置付けており、中計においては2025年度にROE12%以上という目標を掲げております。23年度においてすでに目標水準にあるものの、みずほ連携のさらなる拡大や丸紅(株)連携の成果の早期実現、インオーガニック戦略等、中長期的な成長に向けた戦略展開を加速し、ROEのさらなる改善を図ってまいります。

また、PERの観点でも、適時適切な開示や積極的なIR活動を通じて、株主還元と成長投資のバランスを意識した取り組み、および当社の成長ポテンシャル等を正しく理解いただき、市場評価がさらに上がっていくように努力してまいります。

2023年度業績 (億円)

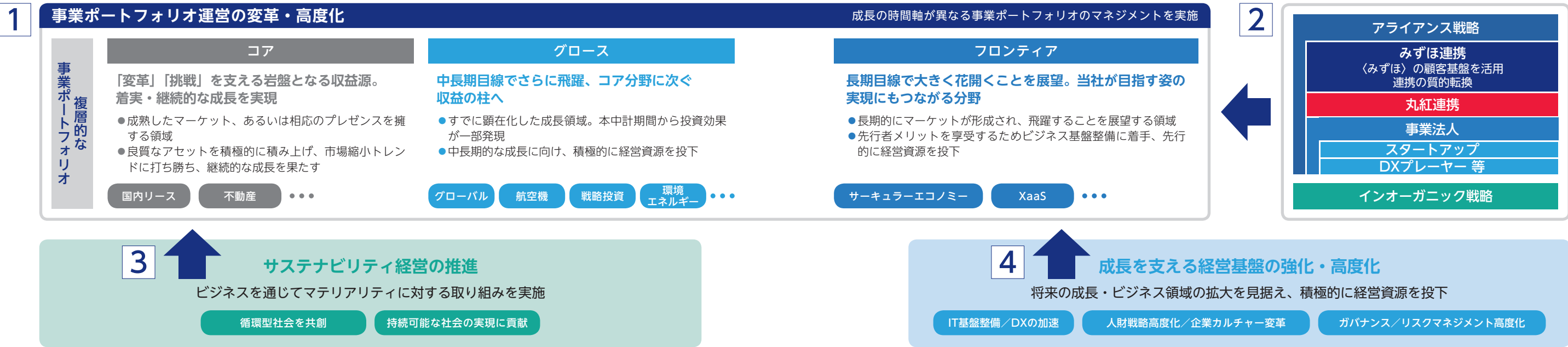
	2021年度	2022年度	2023年度
売上高	5,548	5,297	6,561
営業利益	179	318	395
経常利益	201	401	509
親会社株主に帰属する当期純利益	149	284	352

中期経営計画2025 進捗状況について

「中期経営計画2025」では、「挑戦」「変革」「成長」をキーワードに定めて4つの戦略を推進しています。金融の枠に捉われることなく、お客さまの事業課題や社会課題解決に向け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・プラットフォームを目指していきます。

「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さらなる飛躍に向け、**変革に挑戦する3年間**



1 事業ポートフォリオ運営の変革・高度化

「コア」分野

・一般リース、不動産を中心に岩盤収益が着実に成長

「グロース」分野

・グローバルや環境エネルギーへの成長投資強化

・ソーシングチャネルを重層化

・航空機事業は旅客需要回復とともに堅調に推移

「フロンティア」分野

・EVや蓄電池分野等新ビジネスへの取り組み強化

・サーキュラーエコノミー、XaaSへ経営資源投下

複層的な事業ポートフォリオを構築中

p.07

2 アライアンス／インオーガニック戦略

アライアンス

・〈みずほ〉連携等の深化に加え、丸紅(株)との資本業務提携により、さらなる事業機会の拡大を図る

インオーガニック戦略

・航空機市場、インド市場への取り組みを実行

・重仮設事業者であるジェコス(株)への出資等、積極的なインオーガニック投資実行

p.29

3 サステナビリティ経営の推進

再生可能エネルギー発電容量590MW確保

(2026年3月期目標1GW確保)

・系統用蓄電池事業に東北電力(株)と共同参入

・循環型経済(サーキュラーエコノミー)実現に向けた取り組みにも着手。サステナブルファイナンスも積極的に活用

p.43

4 成長を支える経営基盤の強化・高度化

デジタル人材の育成や女性活躍に向けた両立支援も強化、

多様な人材ポートフォリオの構築を推進中

・新規ビジネス創出を下支えする企業カルチャーの変革に向け、

中堅・若手社員を中心とした社内横断プロジェクトや役員オフサイト等、

各種施策も実行。2026年春頃の新本社移転も計画

p.57

主要財務目標値について

●「コア」「グロース」「フロンティア」各分野で中計施策を実行。営業資産残高は2兆8,589億円(前期比2,788億円増)と不動産・環境エネルギー事業、海外・航空機事業を牽引役に積上げが実現したことから収益が拡大

●営業資産の積上げ継続によるベース収益の伸長に加え、Rent Alpha社の業績貢献や一過性の収益もあり、当期利益は352億円と当初計画を大きく上回り、過去最高益を更新。中計初年度として極めて順調なスタートとなり、ROA・ROEについても中計目標水準に到達

●2025年3月期は、「コア」「グロース」領域中心に営業資産の積み上げによりベース収益を拡大しつつ、「フロンティア」領域やアライアンス・インオーガニック戦略を加えた新たな取り組み推進により、各段階利益ともに増益、当期利益は380億円(同28億円増)の伸長を見込む

●なお、営業資産の積上げ先行および増資資金の獲得により、一時的にROA・ROEの低下を見込むも、リスクテイク力の向上等を通じて、中長期的なさらなる成長を見込む

当期純利益

(億円)

175

218

149

284

352

380

420

19年度

20年度

21年度

22年度

23年度

24年度

25年度

当初計画: 310

ROA※

(%)

※ROA: 経常利益/総資産

1.2

1.1

0.7

1.4

1.6

1.5

1.6%以上

19年度

20年度

21年度

22年度

23年度

24年度

25年度

ROE

(%)

9.8

11.3

7.1

11.8

12.3

11.0

12%以上

19年度

20年度

21年度

22年度

23年度

24年度

25年度

※25年度は「中期経営計画2025」の目標値

リースの枠を超えとは サークュラーエコノミー実現に向けて伝えたいこと

当社は中期経営計画2025で目指す姿として、「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」を掲げ、「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）として特定しています。座談会を通じてサーキュラーエコノミー実現を目指す社員の熱意を感じていただくとともに、組織的に取り組む意義や独自の強みをみなさまにお示しします。



—— みずほリースは何故サーキュラーエコノミー実現への取り組みを推進するのか

古川 まずサーキュラーエコノミー実現を考える際に、環境面、経済面から対処すべき課題が山積となっている現実があります。環境面に関しては、世界人口が増加する中で資源枯渇問題に日本社会がどう立ち向かうのか。また経済面では経済活動に伴う廃棄物排出量増加をいかに抑制させるのか、という点等がございます。私たちリース会社のコア事業は、お客さまが新たな設備投資をする際にファイナンス提供することです。今までは、主に経済面に着目しておりましたが、サステナブルな社会を実現するためには社会面、環境面への影響も考えた価値を提供しなければなりません。私たちがこれからも存続し続けるために、経済活動と環境負荷低減を両立する新たなビジネスモデルへの変革をしなければならないと考えています。

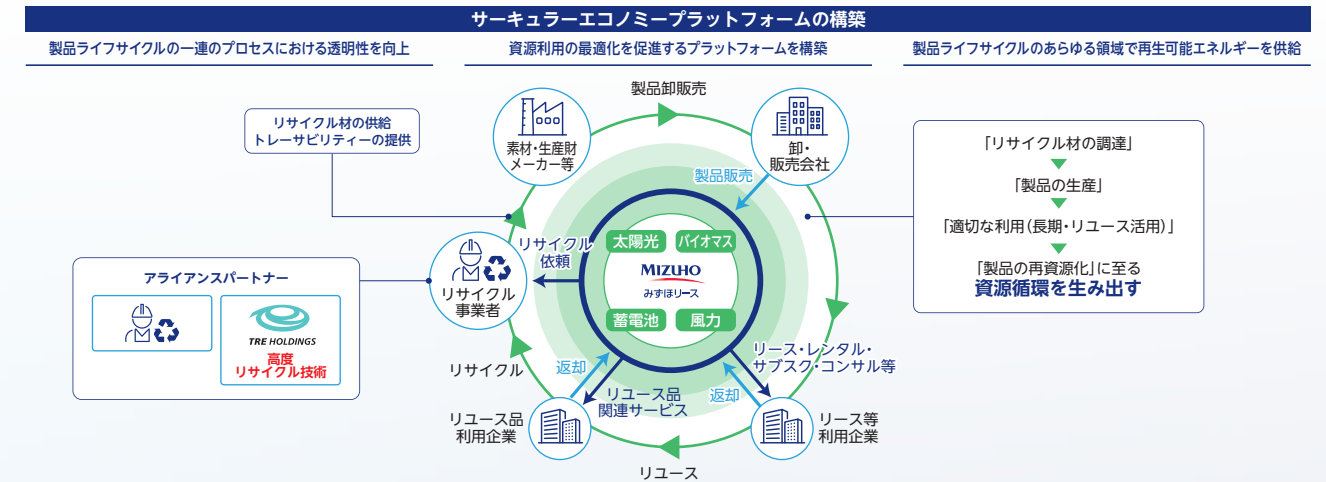
平野様 大量生産、大量消費、大量廃棄のリニア型の経済モデルでは地球の持続性リスクが高まり続けます。世界の地域間で資源の奪い合いや貧富の差が拡大しないように、利用できなくなったものは資源として循環・再利用するという概念をビジネスの共通認識にしていけないといけません。そういう意味でも私たちが挑戦す

る取り組みは地球規模でみても大変意義があるテーマです。私たちは静脈機能として、お客さまであるメーカーの製品をリース満了時に受け入れ、適切なリサイクル・再資源化を行うとともに適切なトレーサビリティ機能を付与したうえで生産財・素材として新たな価値を生み出す力があります。さらに幅広いお客さまや行政機関とのネットワークを持つみずほグループ様と連携すること、資源循環が担保されたリースの推進に繋がり、サーキュラーエコノミー実現という独自の取り組みが展開できると思います。

—— 各部門の目線で取り組む意義をどう考えているのか

古川 当社は、お客さま自身がサーキュラーエコノミーにビジネスモデルを変革させる際に力になりたいと考えております。サーキュラーエコノミーの実現は、調達部門だけで達成できるものでも、1社で達成できるものでもございません。バリューチェーン全体を理解したうえで、事業者の枠を超えて連携し課題を解決していくことが求められます。当然、みずほリースだけでは解決できないこともございますので、2022年11月に「サーキュラーエコノミーに向けた事業スキーム構築に係る基本合意」をTREホールディングス様と

■ 目指す(べき)姿



締結し活動しております。当社とTREホールディングス様はリース満了製品の回収・再資源化で20年以上取引をさせていただいており信頼関係を築いてまいりました。今後も「高度循環型社会」「脱炭素社会」の実現に向け両社で資源循環の仕組みづくりを推進してまいりたいと思っております。



新坂上 サークュラーエコノミー実現に向けて、お客さまとビジネスモデル変革に取り組む手ごたえを感じています。昨年度まで所属していた営業部では、お客さまの目の前の課題を解決するために何が最適なソリューションかという目線で営業活動を行っていました。イノベーション共創部ではリース営業という立場から一歩引いて、環境や社会への影響もふまえた中長期的な目線でお客さまの根本のお困り事に対する提案を行っており、どちらも違うやりがいを感じています。例えば医療分野におきましては、AEDを単にリースするのではなく、AEDに使用する使い捨て電池ではなく充電式電池にできないか、廃電池を回収してリユースできないか、といったようなことも考えるようになりました。サーキュラーエコノミーにおける明確な正解はありませんが、お客さまと一緒に走りながら考えることができる部署だと感じています。

平野様 TREホールディングスは2021年に立ち上がっ

た若い会社ですが、タケエイとリバーという静脈産業において歴史と実績のある2社が統合して誕生しています。鉄やアルミ等の金属といった一部素材を除けば、ほとんどの素材はカスケードリサイクルという元の製品に対して品位低下を伴うものとなっており、高品位な循環サイクルが形成されていない状況です。静脈企業の弱点は、売上高で数兆円規模の企業が多く存在する動脈企業に対して規模が小さいことです。これからはCar to Carのように、自動車から自動車に戻すような水平サイクルの世界観が求められていく時代となりますが、私たちTREグループ単独では集荷量や技術、ネットワークに限界があり循環の絵を描くことができません。豊富な顧客ネットワークや強固な企業体力を持つみずほリース様と一緒に手を組んでサーキュラーエコノミー型社会へのシフトを一緒にやっていくのは、非常に理にかなっていると感じています。新領域での協業を強化する検討を開始しているところです。

武井 リース機能の強みが生かせる時代になってきたと思います。サーキュラーエコノミーという言葉にはお客さまの中でも特に経営層が強い関心を持っています。DXビジネス営業部では、サーキュラーエコノミーという新たな切り口で、メーカー等にリース、



特集1 リースの枠を超えるとは サークュラーエコノミー実現に向けて伝えたいこと

サブスクを活用した協業を提案しています。単なる販売支援提案に比べてメーカー等も強い関心を持っていただき、必要性を理解いただけています。メーカー等も販売競争が厳しい中で、リユース品も活用する新たな循環型のサービスモデルを検討するケースもたくさんあると思います。現在は、ロボティクス領域に注力しています。ロボティクスは、メーカー等にとってソフトウェアがより重要でハードウェアはリユース品でも問題ないケースが多くあります。短期で試用を希望するユーザーも多いことから、ハードウェアはリースやサブスク契約で循環利用されています。なお、最近の事例としては、新品の家電製品を法人向けに一定期間サブスク契約で利用してもらい、契約終了後にそれをリユース品として再度サブスク契約するか個人向けに再販する仕組みを構築しています。リース・サブスクして終わりではなく、いかに製品をトレーサビリティも付与しながら回転させるかというリース会社の強みが生きる領域だと思います。さらにこれからはEVのようなカーボンニュートラルに資するサービスをサブスク等でしっかり確保していきたいと思っています。そして当社のプラットフォームに載せて事業を回していくことを意識しながら、新サービスを選択していくことが大事なかなと思っています。



乾 CE推進部では主にリースアップ物件の処理をしています。リースアップ物件のリサイクル、廃棄に関しては、TREグループ様をお願いしています。リース会社は、多種多様な物件、素材を含む物件をリースしており、廃棄には産業廃棄物処理法等の法令が関わってくるため、適正処理が要求されています。さらに今日のテーマであるサーキュラーエコノミー実現に向けて、いかに廃棄物の再資源化を向上させるかも求められています。廃プラスチック類の再資源化を推進するために各エリアの中でも高い再資源化率を持つ処分業者様、リサイクラー様にリースアップ物件の処分を依頼しています。また、適正処理の一環として前年度廃棄実績のある処分業者様、リサイクラー様の処分場の視察も実施させていただいています。現場を拝見させていた

だくことで、実際にどのように処理されているか、また、最新の廃棄処理の技術情報を入手することができ大変勉強になっています。私たちが苦労するのは、リースアップ物件のお客さまからの回収です。現地の設置状況等、お客さま、TREグループ様との密接な連携が必要となりますが、お客さまにストレスとならないようTREグループ様の営業の方には現場の事前確認等、非常に良く対応していただいています。サーキュラーエコノミーを実現することによりリースアップ物件の廃プラスチックが自分たちの身の回りの製品の素材の一部になって欲しいと思います。そして廃プラスチックからつくられた製品を自分たちが手にして使うことによって、サーキュラーエコノミーに携わっていることがより強く実感できるのではないかなと思っています。

平野様 製品を循環させるという観点でサーキュラーエコノミー実現に向けた動静脈間連携を推進しようとすると、製品を確保することとか、今どこにあるとか、状態はどうかといったトレーサビリティが非常に重要です。また、みずほグループ様に支援いただき再資源化率をあげるために栃木県壬生町で新しい選別センターの稼働を計画しています。ここでは、ダスト(残渣物)からさらにプラスチックや非鉄金属を回収し、より再資源化率をあげるよう取り組みます。また、千葉県市原市でも再資源化施設の稼働を計画している等、各排出事業者様にメリットが出るように、資源循環ができる投資、技術開発に取り組んでいきます。

井上 使用期間を終えた製品の回収、運搬、素材ごとの分別、新しい製品への再生といった資源循環、リサイクルを進めるにあたって、必ず必要とされるのが、エネルギーです。また、日々の私たちの暮らし、社会の成長、維持にもエネルギーは欠かせないものです。一方、地球温暖化が懸念される中、エネルギーのカーボンニュートラル化が喫緊の課題となっており、再生可能エネルギー由来の電力を求めお客さまが増加しております。私が所属する環境エネルギー営業部では再生可能エネルギー由来の電力を社会に供給し、サーキュラーエコノミー(循環型経済)の実現に向けて、



プラットフォーム機能を提供することを目指しています。太陽光発電等による電力をコーポレートPPA(CPPA)等によりお客さまに供給するスキームに参画しているほか、系統用蓄電池事業等の新分野へも取り組みを進めています。環境エネルギー営業部は立ちあがってまだ5年ですが陣容を拡大してきており、中期経営計画において2025年度の目標として、国内中心で1GWを目標とした再生可能エネルギー発電設備容量を保有し、その電力を社会に供給することを目指しています。2024年4月には、環境エネルギー関連ビジネスをてがける事業子会社「エムエル・パワー株式会社」を営業開始し、より一層の体制強化を図りました。足下ではみずほフィナンシャルグループのお客さまを中心に、再生可能エネルギー由来の電気または環境価値の供給を進めており、目標に向け順調に進捗しています。みずほフィナンシャルグループの顧客基盤とグループ各社の知見を活用できることが事業の急成長を支えています。太陽光発電所等を造るEPC、供給する事業者とのパートナーシップは強みと考えております。これまで対談で取りあげられてきたサーキュラーエコノミーの資源循環のなかに、私たちの再エネ電力の供給も加わり連携することで、質の高いサーキュラーソサイエティプラットフォームの構築展開により、2050年のカーボンニュートラルを目指していきたいと思っています。



—— この先の展望について

武井 これから私たちが目指すサーキュラーソサイエティプラットフォームがより開かれた、そして高度なトレーサビリティ機能を持つプラットフォームであって欲しいと思っています。特に動脈のほうですけれども、あらゆる企業がこのプラットフォームに製品・サービスを載せて循環できるきっかけが重要だと思います。また循環の様子も、どんな製品がいつ入ってくるかが静脈においても可視化されていればすごく良いものになると感じました。

古川 将来ビジョンについて語ってきましたが、TRE



ホールディングス様と連携し足元の課題を1つ1つ確実に形にしていけることが将来の目指す姿を実現するために大事だと思っております。TREホールディングス様は総合環境企業として収集運搬から中間処理、再資源化まで幅広い分野での取り組みを展開されておりますので、両社で高度循環型社会を目指していきたいと思っています。

新坂上 TREホールディングス様との連携を通じて、ほかのリース会社にはない、みずほリースならではの価値を提供できるようになりたいと思っています。今までのファイナンスの枠にとらわれないアプローチで、お客さまに新たな気づきを与えられる存在になりたいです。

平野様 TREホールディングスは、静脈企業が連携する静脈産業プラットフォームという構想を以前から掲げておりましたが、サーキュラーソサイエティプラットフォームの構築には動脈企業も含む縦との連携とが非常に重要だと思います。みずほリース様との連携が核となり、さまざまな動脈系の企業を巻き込んで、サーキュラーエコノミーの実現に資する新たなビジネスを立ちあげることができると思います。もちろん収益もしっかり循環するサーキュラーエコノミーモデルに注力していきたいと思っています。

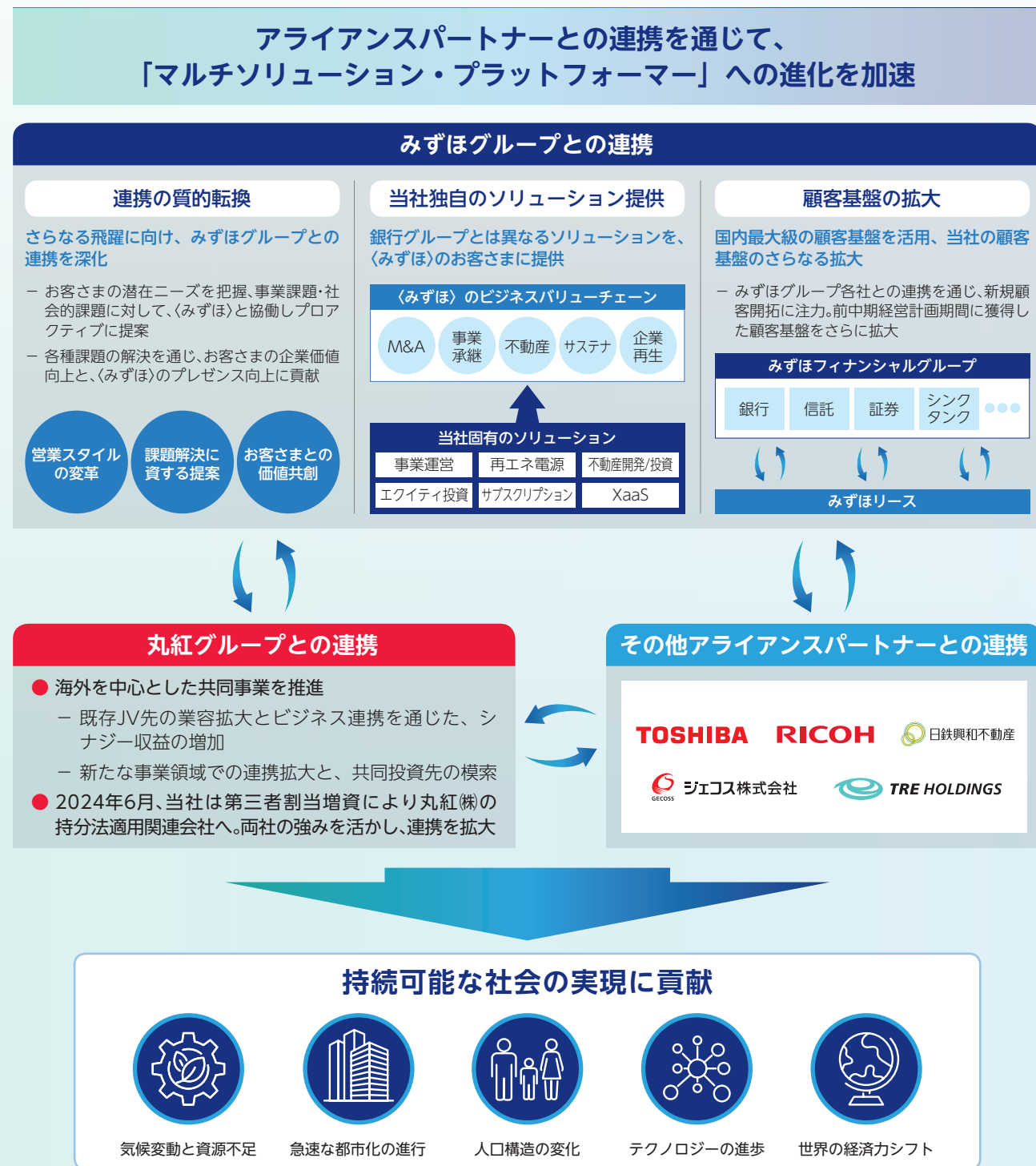
乾 リース会社が扱っている物件に使われている素材は多種多様なものがあり、これからも技術革新により、その時代のニーズに応える新素材が出てくると思います。新素材に対してもTREホールディングス様と連携して、ともに再資源化に取り組み、それがまた、最終製品の素材として使用されサーキュラーエコノミーを体感できることを目指していきます。

井上 再生可能エネルギーの供給も含まれたサーキュラーソサイエティプラットフォームは、多くの人が参加してもらえるような開かれたものであって欲しいと思います。このプラットフォームのなかで参加企業が再生可能エネルギー電源を使って経済発展して欲しいと思います。そのために私たち環境エネルギー営業部は地力を高め強みを増やしていきます。

アライアンスパートナーと共創する価値

みずほリースは「ニーズをつなぎ、未来を創る」を経営理念として掲げ、金融の枠を超える挑戦を続け、ビジネス領域を拡大しています。私たちの事業機会は、激しい事業環境の変化ーテクノロジーの進化、気候変動、脱炭素化等の社会的課題を解決へ導くソリューションの開発と事業の推進です。国内有数のメガバンクである〈みずほ〉グループ、総合商社として数々の社会課題へソリューションを提供してきた丸紅(株)との連携深化に加え、私たちの想いに共感していただけるパートナー、ステークホルダーのみなさまとの共創を通じて実現を目指してまいります。

アライアンス戦略の全体像



トピックス

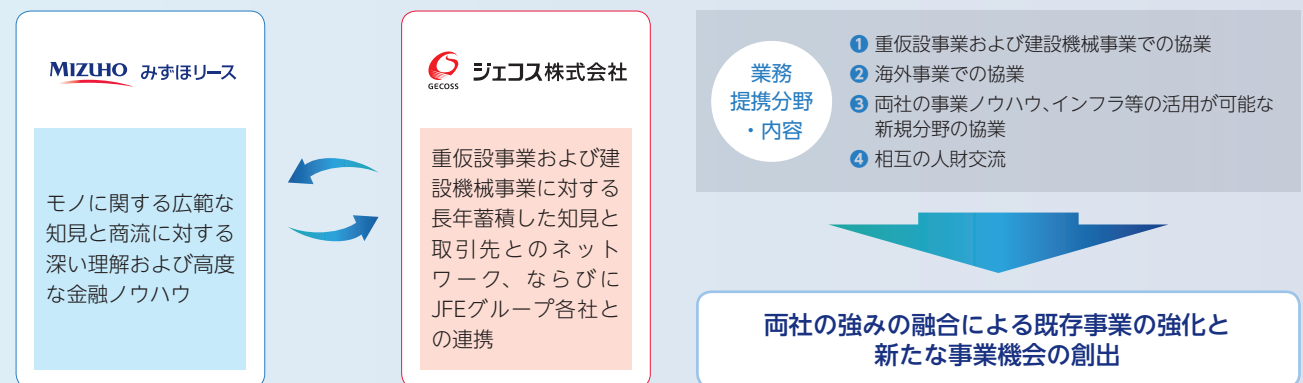
1. 丸紅との資本業務提携契約の締結／みずほFGとの関係の維持・強化

2024年5月に丸紅(株)と資本業務提携契約の締結、2024年6月に丸紅(株)を割当先とする第三者割当により新株式を発行。第三者割当増資後、丸紅(株)は当社の発行済株式総数のうち20%を保有し、当社は丸紅(株)の持分法適用会社へ。あわせて、2024年6月にみずほフィナンシャルグループ（以下、みずほFG）を割当先とする第三者割当による新株式を発行。これにより、みずほFGの現在の保有持分比率23.5%（間接所有分を含む）を維持し、強固なパートナーシップを維持・強化。



2. ジェコスとの資本業務提携契約締結

JFEグループの重仮設事業者大手であるジェコス(株)と資本業務提携を実施、株式の20.03%を取得（持分法適用関連会社化）。今後、両社の有する強みや事業基盤等を有効活用、既存事業を強化するとともに、両社のノウハウやインフラを活用し、新たな事業機会を創出。



6本部の活動状況

営業本部



専務取締役
営業本部長
阿部 昌彦

営業本部は、全国に営業拠点を有し、お客さまを取り巻く多岐にわたる社会的課題・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、多様なソリューションの提供を目指しています。

これに向けて、〈みずほ〉を中心としたアライアンスパートナーとの連携による共同投資や事業承継、モノに関わる知見と商流への深い理解を活用した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を提供していきます。

強み

- 当社の「挑戦」と「変革」を支える収益基盤としての役割
- 〈みずほ〉の顧客基盤の活用
- ゲートキーパーである営業担当者のニーズ把握力と専門領域へのクロスセル

中期経営計画戦略

中計達成を見据えた営業本部としての中長期的な目指す姿は以下のとおりです。

- ①取引先に信頼されるソリューションプロバイダー、②お客さまのゲートキーパーとして他本部と連携し当社全体の稼ぐ力を強化、③営業本部としての事業領域の拡大、④働きがいのある職場の創出

以下により現状と目標との間にあるギャップを補い、お客さまへの価値提供と当社企業価値向上に貢献していきます。

- お客さまとの深度あるディスカッション
 - － お客さまの経営課題／潜在的ニーズ把握力の深化
 - － 〈みずほ〉と連携した、お客さまとの接点や情報収集力の強化
- 当社機能（ソリューション、プロダクツ、アライアンスパートナー等）の活用
 - － 多様な当社機能の特性や強みをお客さまに提供
 - － お客さまのゲートキーパーとして、お客さまニーズに沿った機能・知見を活用し、お客さまの社会課題解決やサステナビリティ推進等の価値共創を実現
- 当社バリューチェーンの強化
 - － 当社事業やソリューションをさらに進化／拡大させるため、インオーガニックを含めた投資を推進
 - － お客さまの資本政策を捉えた共同投資等により新たな事業価値を創出
- 働きやすさと働きがいの両輪の推進
 - － 営業や事務について効率化およびDX化を図り、本来の付加価値のある業務への時間や体力を捻出
 - － 人財育成やエンゲージメントを重視し、コミュニケーションを活性化させて働きがいの醸成を推進

2023年度のレビュー

- 当社は〈みずほ〉との連携により、より高収益資産への質の転換が進み収益率は向上。
- お客さまのニーズを捉えた事業戦略提案を推進。
 - ・不動産・環境エネルギー等の他本部との連携収益は昨年度を大きく上回る実績を達成。
 - ・ベンダーファイナンス・サブスクリプション、事業承継関連ビジネスの実績も着実に伸長。

リスク認識と対応

- 国内リース市場が頭打ちの状況下、営業本部はコアビジネスとして、他事業ポートフォリオと残高／収益ボリュームバランスを取りつつ業容拡大が必要。
- 営業本部としては優良な営業資産の積み上げや他本部との連携をさらに強化しつつ、価値共創／経営課題解決型提案による新たなビジネス領域の拡大を企図。
- 不動産や環境エネルギー等の他本部との連携のほか、カーボンニュートラルやサーキュラーエコノミーをキーワードとしてお客さまの社会課題解決を実現。

ビジネストピックス

『床洗浄機』を対象に『リース・レンタル』と『サーキュラーエコノミー』を掛け合わせたベンダーファイナンススキームの業務協定を締結

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、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・プラットフォームへと進化することを目指しています。

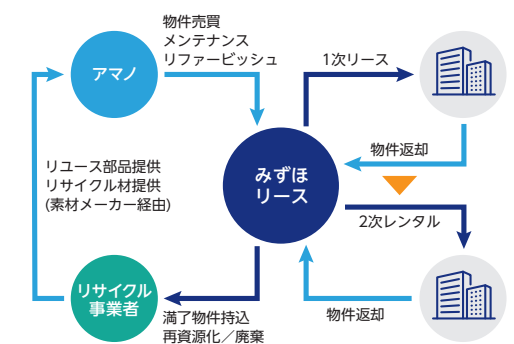
アマノ様はサステナビリティ経営の推進に注力しており、2023年4月にスタートした第9次中期経営計画において『環境負荷低減』を重要な課題と位置付けています。

アマノ様の上記課題に対して、当社より『床洗浄機』を対象に『リース・レンタル』と『サーキュラーエコノミー』を掛け合わせた複合的な提案を実施し、サービスローンチに向けた基本協定を2023年度に締結しました。

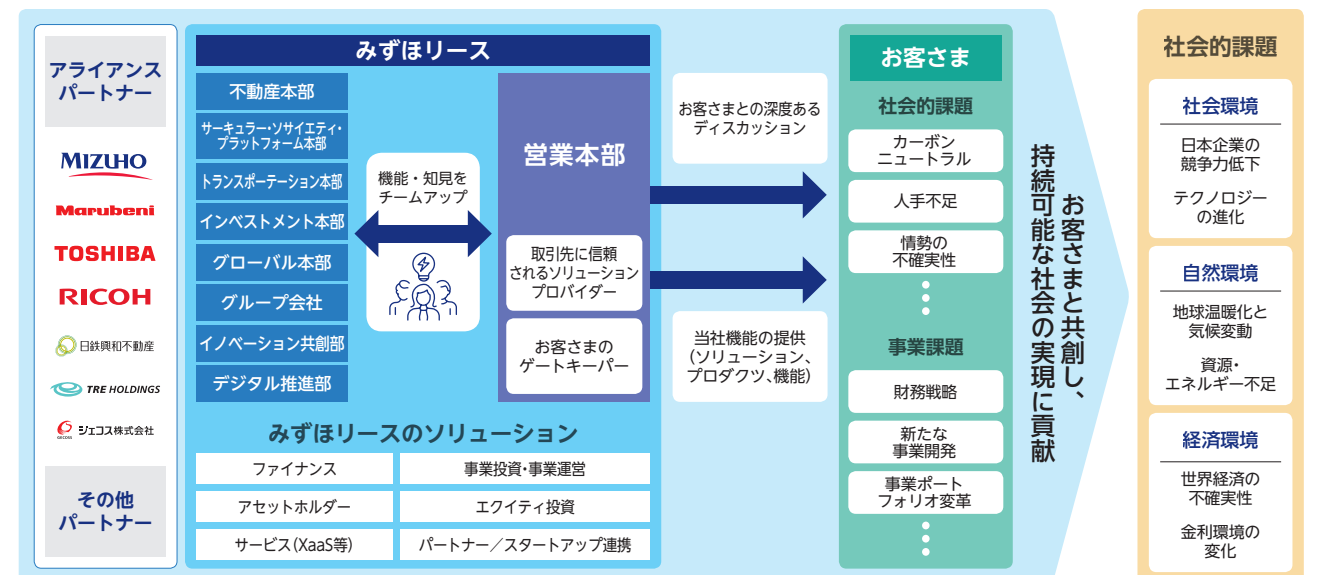
当社とアマノ様との連携により、1次リースを行った後の製品をリファービッシュし、2次レンタルに回すことで、環境意識の高い或いは短期間での使用を希望する幅広いユーザーへの製品提供が可能になるほか、ロボットを含めた床洗浄機市場の価値向上や同製品のサーキュラーエコノミーの構築を目指していきます。

さらにユーザー側における清掃品質の向上、清掃業務効率化、清掃時間の短縮、清掃スタッフの人手不足解消といった働き方改革、DX化、省人化等の社会的課題の解決に向けた貢献も果たしていきます。

■スキームイメージ



■営業本部の価値創造ストーリー





6本部の活動状況

不動産本部



常務執行役員
不動産本部長
石山 博英

不動産本部では、「不動産業務を通じて社会に貢献する」を目指すべき姿として掲げ、オフィス、物流施設等のさまざまな不動産を対象とした各種ファイナンスを提供しています。また、子会社のエムエル・エステート(株)を通じ、不動産リース、ブリッジ機能の提供のほか、投資開発事業への取り組みも推進しています。「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成長させ、社会へ貢献していきます。

強み

- お客さまニーズに対応する柔軟性・高度な適応能力、それを可能にする専門的知見
- お客さまとの長期的なパートナー関係から蓄積される信頼感
- 〈みずほ〉の多くのお客さまのCREニーズ、資金需要への確に対応
- 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、提案力の強化を実現

中期経営計画戦略

不動産分野では、既存領域の拡大と新たなビジネス創出を両輪で推進し、当社のコア分野として長期安定的な収益基盤を構築していきます。

既存領域においてはメザニンローンや不動産リースの取り組みを拡大し、オフィス・物流施設・ホテル等の大型案件にも取り組んでいます。お客さまの財務・事業戦略課題解決のニーズに応えるため、〈みずほ〉グループ体でのCRE(企業不動産)戦略も引き続き積極展開し、多様化するニーズに柔軟に対応していきます。

さらなる成長戦略のための「新領域」では、開発案件・長期保有前提の不動産取得に注力し、収益性向上、事業領域の拡大を図ります。アライアンス先である日鉄興和不動産(株)、不動産テックおよびCRE関連事業を展開するスタートアップ、ククレブ・アドバイザーズ(株)との連携・協業を深化させ、知見の蓄積、取り組み案件の拡大を目指します。

加えて、足下では脱炭素社会への取り組みが産業全体の必須課題となっています。当社においても、開発物件での再生可能エネルギーの導入検討、環境認証取得等、持続可能な社会の実現に向けた責務を果たすとともに、将来的にはデータセンター、ヘルスケア施設、R&D施設等の社会的ニーズが高いアセットへのファイナンス、取得、開発にも挑戦し、豊かな生活を支える社会基盤づくりへ貢献していきます。

既存コア領域の拡大と新たなビジネスへの挑戦の両軸において、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で、さらなる成長と新たな価値創造を目指していきます。

2023年度のレビュー

- オフィス、物流施設等の大型ブリッジ案件を複数取り組み
- 自社開発、中長期保有を前提とした物件を積極的に取得
- インバウンド回復による好調なマーケット環境を受け、ホテル案件の取り組み増加

リスク認識と対応

金利上昇局面であることをふまえ、金利耐性のあるアセットへの取り組みを拡大しています。変動する金融環境に対応するため、機動的・戦略的なポートフォリオ構築を目指していきます。

自社開発事業においては、資材価格高騰による開発コスト上昇リスクをふまえ、取り組み案件の厳選、アセット売却による資産回転、リスクコントロールを行っていきます。

ビジネストピックス

脱炭素社会実現、社会インフラの物流施設への積極的な取り組み

広島県所在の物流施設の不動産プロジェクトの取得資金として、みずほ銀行と共同で「みずほグリーン不動産ノンリコースローン※」を実行いたしました。持続可能な社会の実現に向け、今後も各種取り組みを継続していきます。

※当該ローンはグリーンローン原則、ソーシャルローン原則の趣旨に準じたフレームワークで、不動産やその管理・運用による環境や社会への影響を評価、認証し、ローンを提供するものです。

多様化するお客さまのブリッジニーズへスピーディ且つ柔軟に対応

多くのお客さまからのブリッジニーズに対応し、アセット種別は大型物流施設、オフィス、ホテル等多岐に亘ります。今後も長期的なパートナー関係を構築し、お客さまの事業支援、課題解決をお手伝いしていきます。

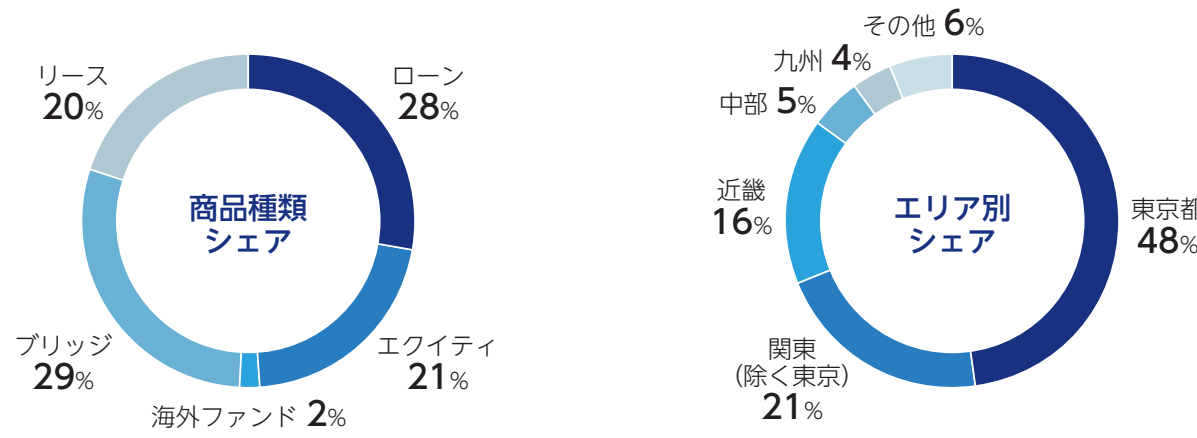
お客さまが保有する不動産を有効活用し、財務&事業戦略を支援

保有不動産活用ニーズに対し、みずほ銀行と連携した的確なご提案を実施、「損益顕在化」、「オフバランス」、「調達多様化」を実現いたしました。当社は〈オールみずほ〉でお客さまの財務・事業戦略ソリューションを提供します。

収入増加が見込めるポテンシャルのあるアセットを積極取得

テナントリーシングや契約更新、賃料形態変更等の施策により、賃料上昇余地のあるアセットを積極的に取得しています。賃貸収入の増加による収益性向上のほか、金利上昇耐性のあるポートフォリオ構築にも寄与します。

不動産本部残高 (2024年3月)





6本部の活動状況

トランスポーテーション本部



常務執行役員
トランスポーテーション本部長
橋本 泰彦

丸紅(株)との共同出資先米Aircastle社を通じた航空機リースに加え、航空機担保ローン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等への資金提供、また空海運アセットを対象とした日本型オペレーティングリース (JOL)・購入選択権付き日本型オペレーティングリース (JOLCO)等本邦投資家に対する運用商品の提供しています。

強み

- 〈みずほ〉、丸紅(株)をはじめとする協働先とのパートナーシップおよび専門性
- 丸紅(株)との共同出資先Aircastle社のプラットフォーム
- 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

中期経営計画戦略

以下3点を注力施策としています。

- 丸紅(株)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）の拡充
- LNGタンカー等従来取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
- 空海運分野でのアセットリスクテイク能力の開発

戦略上のポイントは以下のとおりです。

- 航空機オペレーティングリースへの取り組み
 - ー 23年度にAircastle社向けに増資を実行。同社を軸に増大する航空機リースへの需要に応える。
- JOLCO等の商品開発
 - ー 本邦投資家向けカバレッジを強化し運用ニーズを把握し、JOLCO等の商品開発に注力。
- 空海運分野を中心にアセットリスク案件のソーシング
 - ー クレジットリスク中心からアセットリスク案件への変革に取り組んでいます。

上記施策を実現するため、以下により現状と目標との間にあるギャップを補い、お客さまへの価値提供と当社企業価値向上に貢献していきます。

- 本部営業人員の強化に加え、本部内協働を通じJOL関連商品の開発・販売体制を強化
- 〈みずほ〉との協働を通じ投資家カバレッジを強化
- 丸紅(株)との協働を強化し日本型オペレーティングリース関連商品の組成拡大
- 専門人材養成を強化し、若手人材に対し専門知識を習得できるようサポート

2023年度のレビュー

- Aircastle向け増資の決定・実行
- ポートフォリオローン等航空機担保ストラクチャードファイナンス案件への取り組み
- JOLCO関連商品で好調な組成・販売実績
- 船舶共有事業では時宜を捉えたタイミングで共有船を売却、売却益を計上

リスク認識と対応

- 地政学的リスクの顕在化：地政学的リスクの高まりにより物流に大きな影響。当社およびお客さまのビジネスへの影響を意識したビジネス運営を行う。
- 米ドル金利の高止まり：航空機・船舶等外貨ビジネスにおいて当社資金調達コストが増加 → 外貨資金調達方法の多様化への取り組み。
- 脱炭素への取り組み加速：海運業界では新燃料対応動向の見極めが重要に → 顧客との対話を通じ市場動向を把握。

ビジネスピックアップ

航空機オペレーティングリース (JOL)

航空機関連ビジネスはここ数年、コロナ禍・ロシアによるウクライナ侵攻等による打撃に加え、脱炭素への流れ、これを反映した金融機関のアパタイトの変化等さまざまな動きがありました。当社は丸紅(株)とともに2020年3月Aircastleに出資して以来、ビジネスの継続的拡大を主眼とし昨年は同社宛て増資も実行する等の取り組みを行ってきました。その結果、2022年度より回復基調にあるAircastle社の業績も改善が加速しています。今後航空機リース向け需要は一層拡大することが見込まれるなか、丸紅(株)・Aircastleとの一層の協働を通じ本邦投資家に提供できる運用商品等の開発に取り組んでいきます。

購入選択権付き日本型オペレーティングリース (JOLCO)

当社では、丸紅(株)とも協働し日本型オペレーティングリース関連商品の組成に注力しています。2022年度の組成したLNGタンカー案件に続き2023年度にも同種案件を組成しました。今後も丸紅(株)との協働を通じ良質案件の組成に取り組んでいきます。



トランスポーテーション本部の事業領域

既存分野	空・海運分野の資本効率的活用	コーポレートリスク→アセットリスク
	■ JOLCO付ローン等ストラクチャー商品への取り組み (Fee Business強化) ■ 本邦顧客へのクロスセル ■ JOL/JOLCO 組成：空・海運会社に 販売：本邦投資家に	■ 航空機オペリース注力 (AYR&丸紅(株)協働) ■ 船舶共有ビジネスへの取り組み開始 capital gain機会発掘
新規分野	本部内ノウハウの活用・協働強化	外部パートナーとの協働
	■ 航空機新規ファイナンス 関連ストラクチャードファイナンスへの取り組み ■ 船舶共有 親密パートナーとともに、流動性の高い船種を中心とした取り組み	■ ファンド (Equity/Debt) との協働機会模索 ■ インフラビジネスへの取り組み強化 社会インフラ (新興国、次世代燃料用インフラ等) 整備への取り組み

インベストメント本部



常務執行役員
インベストメント本部長
須見 則夫

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、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しています。

強み

- 〈みずほ〉と連携した、お客さまニーズへのアクセス力
- 丸紅(株)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・お客さまの成長ステージに応じた、柔軟な投資・ファイナンス手法の提供能力

中期経営計画戦略

以下3点を注力施策としています。

- 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

戦略上のポイントは以下のとおりです。

- 顧客のステージや多様な戦略アクションに対して、さまざまなプロダクトを提供（創業期～成熟期/ローン～エクイティの幅広いアセットクラスに対応）
- 事業投資におけるガバナンス等のコーポレート機能の提供も目指す
- 海外金融機関や海外のファンドGPとのネットワークを通じ、グローバルな投資機会を探索

上記施策を実現するため、以下により現状と目標との間にあるギャップを補い、お客さまへの価値提供と当社企業価値向上に貢献していきます。

- お客さまのエクイティニーズの把握力を高めるとともに、特定テーマを設定して知見を深め、社内外のネットワークをフル活用し案件ソーシング力と事業連携力をさらに強化
- マーケット環境を勘案し適切なリスク・リターンが見込める案件に投資を行い、良質なアセットを積み上げ、安定的な収益を獲得
- 社内でのノウハウ共有を通して、人材育成も強化

2023年度のレビュー

- バイアウト型エクイティ投資ビジネスの強化を企図し、ファンドを組成
- 良質ファイナンス資産を着実に積み上げながら、新たな投資プロダクト（CLO等）へも取り組み
- 当社100%出資の未来創造キャピタル(株)が運営するCVCファンドからのスタートアップ投資を加速

リスク認識と対応

- 国内外の株式や金利の動向を注視しながら、投資対象の事業領域や投資プロダクトについて、分散を意識しつつポートフォリオ構築を着実に推進
- 外国為替市場の動向に留意しつつ、グローバルな投資機会を探索し厳選して取り組み
- 資金の流動性はアセット価格、当社ファンディング能力の双方に影響を与えるファクターとして認識、流動性・収益性を意識した、デットおよびエクイティポートフォリオ構築に取り組み

ビジネスピックアップ

■ ミライズ・キャピタル(株)の設立

事業承継やMBO等のエクイティニーズに対応するため、当社100%出資のファンド運営会社ミライズ・キャピタル(株)を設立し、ファンド形態での取り組みを開始いたしました。社会に不可欠な長期的需要のある事業に取り組み、サステナブルな成長のポテンシャルを有しているお客さまに、ガバナンス等のコーポレート機能提供によって企業価値向上に貢献することを目指しています。

■ ミライズキャピタル(株)の概要

事業承継やMBOの投資機会に対応し、当社によるマジョリティ出資を基本とする
バイアウト型エクイティ投資ビジネス強化を企図し、ファンド形態での取り組みを開始



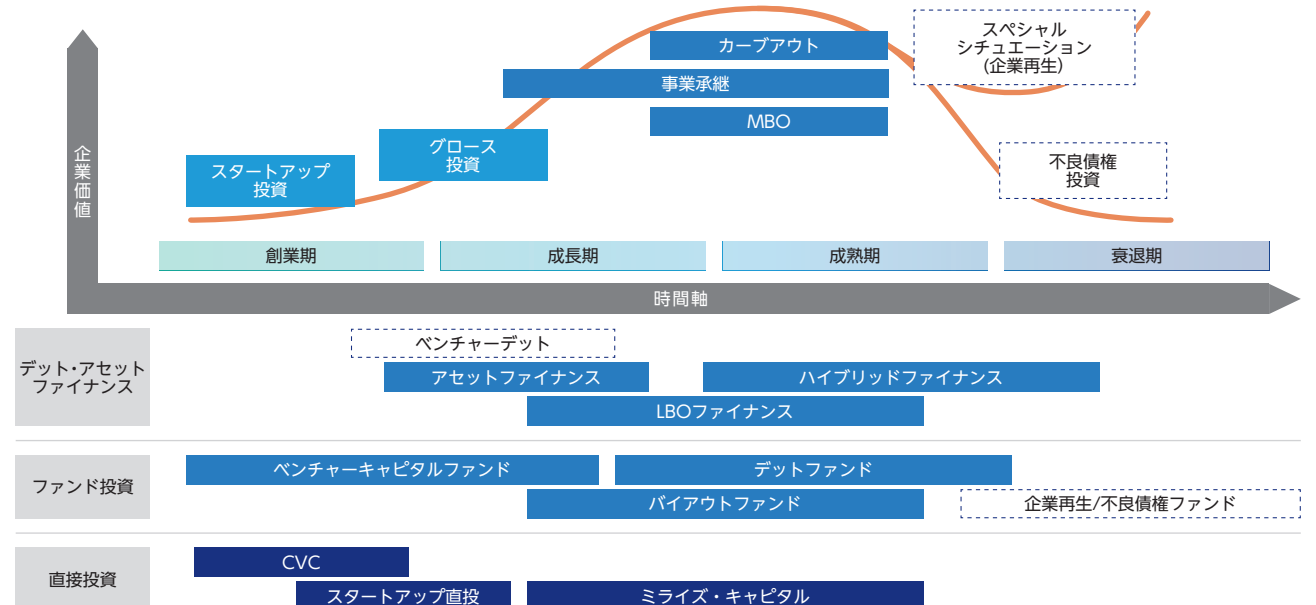
ファンド運営会社	ミライズ・キャピタル株式会社（100%出資）
投資対象	中小～中堅企業
投資基準	安定したCFの創出 / 社会的な需要のある事業 / サステナブルな成長のポテンシャル

■ ファイナンス取扱領域の拡大

ファイナンス分野では、マーケット動向も見据えつつ、LBOファイナンスへの関与を高めながら、証券化商品、海外の再生可能エネルギーやインフラ案件等のほか、新たな分野にも領域を広げています。再エネ投資は環境貢献やエネルギー供給の多様化等のメリットがあります。一方、証券化商品はリスク分散や流動性の向上に貢献します。これらの新たな分野への投資により、多様なリターンと成長の機会を獲得することを目指します。

今後、健全なポートフォリオを構築し、当社ボトムラインの持続可能な成長を目指します。

■ 企業のライフサイクルとリスクマネー提供方法



サーキュラー・ソサイエティ・プラットフォーム本部



常務執行役員
サーキュラー・ソサイエティ・プラットフォーム本部長
船川 一臣

再生可能エネルギー由来の電力を社会に供給し、資源や、製品を廃棄せずに高い価値を維持させたまま循環させるサーキュラーエコノミー（循環型経済）の実現に向けて、プラットフォーム機能を提供することを目指しています。

太陽光発電等による電力をコーポレートPPA（CPPA）等によりお客さまに供給するスキームに参画しているほか、系統用蓄電池事業等の新分野へも取り組みを進めています。“モノ”のサーキュラーエコノミー分野では、機器メーカー等の製品を生み出す動脈産業と連携し、リース・レンタル・サブスクリプション等のファイナンスを提供、さらには、再資源化を行う静脈企業との動静脈連携等に注力しています。

強み

- 〈みずほ〉顧客基盤や情報・各種ソリューション知見
- 分散が効いた発電所ポートフォリオ（約2,000箇所）
- 固定価格買取制度のみならずCPPA等の相対取引の採用

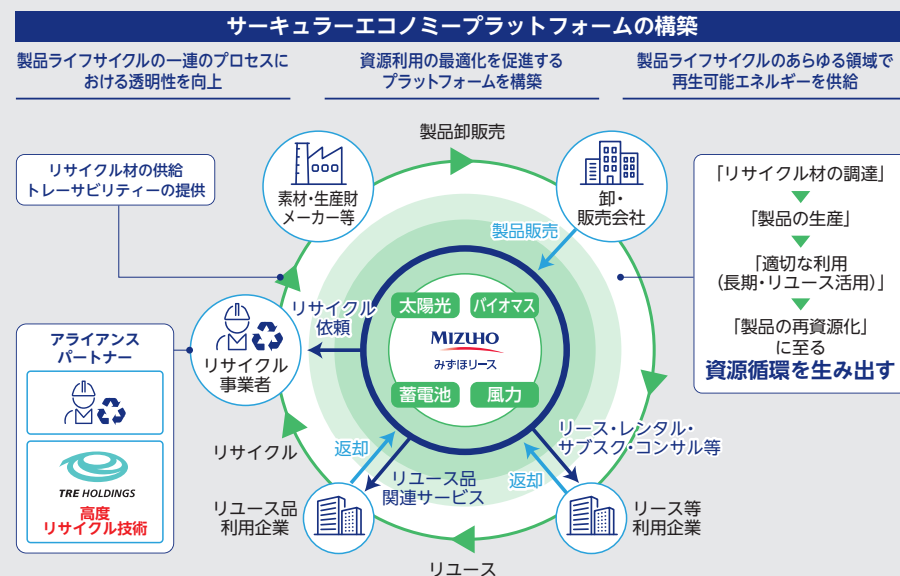
中期経営計画戦略

2025年度末に、当社グループにおいて1GWの再生可能エネルギー関連設備容量を保有することを目標としています。これらを基に、〈みずほ〉グループの既存のお客さまに加え、サーキュラーエコノミーを構成するさまざまなステークホルダーのみなさまに再生可能エネルギー由来の電力を供給し、物の製造から、利用、利用終了後のリサイクルに至るまでの製品サイクルやお客さまのサービス提供等経済活動全般におけるカーボンニュートラル社会の実現にトータルで貢献していきます。現時点では、発電設備や蓄電設備の保有を中心とした取り組みですが、発電から需要地に至るまでの周辺ビジネスについても、進出を検討していきます。

“モノ”のサーキュラーエコノミー分野ではリユース、リサイクルに直接携わる静脈産業のみならず、動脈産業と静脈産業の双方の連携を進めることによって、回収の仕組みや再生製品の品質向上に寄与することを目指しています。

サーキュラーエコノミーの実現は持続可能な社会の実現に向け不可欠であると考えていますので、今後もさまざまな動静脈企業とのパートナーシップを通じ、各種取り組みを進めていきます。

目指す(べき)姿



2023年度のレビュー

- 2024年4月、当社連結子会社として再生可能エネルギー事業会社であるエムエル・パワー㈱の事業を開始、取り組み体制を強化
- バーチャルPPA、系統用蓄電池事業等、新しい事業形態への進出

リスク認識と対応

近年、自然災害による発電所の被害や、電線盗難等の被害が増加しています。前述の発電所ポートフォリオを分散させることに加え、案件取り組み時の適切なリスク評価を引き続き継続して行きます。

また、新たな事業形態への進出に当たっては、案件取り組み時のデューデリジェンスによってリスクを適切に把握し、最小化、また、実行後のモニタリング等適切な対応を取っていきます。

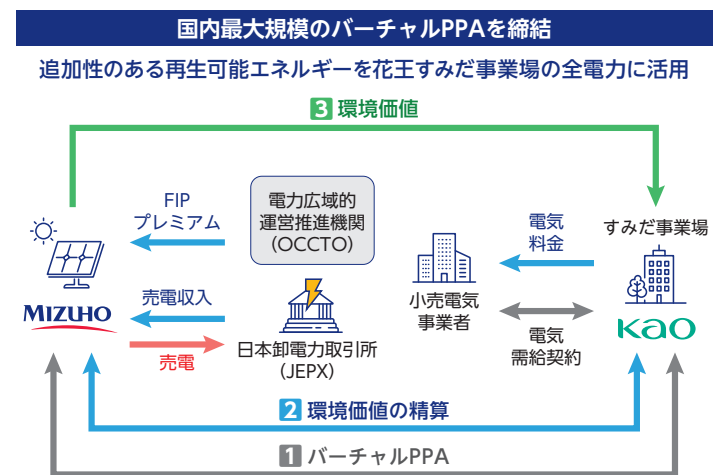
欧州を中心とした環境規制の強化やスタートアップ企業による技術革新等マーケットチェンジに既存事業を対応していくだけでなく、新たなビジネス機会と捉え、世の中への価値創出を目指していきます。

ビジネストピックス

国内最大規模(容量16.8M^{*})のバーチャルPPA契約の発電所の稼働開始

2023年4月、当社グループは、花王㈱とバーチャルPPA契約を締結し発電所の開発を開始、2023年11月より順次稼働が開始し、2024年7月にすべての発電所が稼働しました。当社グループは、太陽光発電所の保有、運営を行い、環境価値を花王に提供します。発電量は、約1,820万kWhを見込み、年間約6,843トン^{*}のCO₂排出量削減に貢献します。

※2023年4月の契約時点では、容量は15.6MWとしておりましたが、発電所開発の結果、最終容量は16.8MWとなりました。



補助金を活用した系統用蓄電池事業

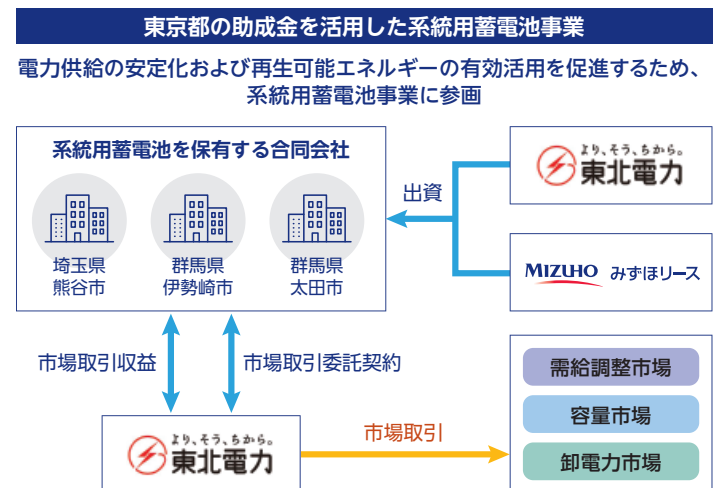
当社と東北電力㈱は再生可能エネルギーの導入拡大と電力需給安定化への取り組みとして東京都の「系統用大規模蓄電池導入促進事業」による助成を受け、蓄電所を建設し、2025年6月までに運用を開始することを予定しています。

TREホールディングス㈱との連携

TREホールディングス㈱と2022年11月に「サーキュラーエコノミーに向けた事業スキーム構築に係る基本合意」を締結し、同年8月に資本参加を発表しています。今後、同社との一層の連携強化を図っていく予定です。

サーキュラーパートナーズへの参画、GZERO サミットジャパン 2023 に登壇

2023年9月、サーキュラーエコノミーの実現を目指し、産官学の連携を促進するためのパートナーシップ「サーキュラーパートナーズ」へ参画しました。同年12月には、ユーラシアグループ主催の「GZERO サミットジャパン 2023」に登壇させていただき、当社の「高度循環型社会」「脱炭素社会」の実現に向けたサーキュラーエコノミーの取り組みや挑戦についての紹介をさせていただきました。



グローバル本部



取締役副社長
グローバル本部長
石附 武積

当社の海外事業は2019年の〈みずほ〉、丸紅㈱との業務提携を梃子に拡充を続けています。2020年には米国航空機リース会社、米国冷凍冷蔵トレーラーリース会社、ベトナムのファイナンス会社、2022年には豪州の中古車ファイナンス会社に資本参加。2023年6月にはインドにてエクイップメントリースを営むRent Alpha社を買収し高い成長が見込まれるインドに新規進出も果たしています。中期経営計画2025においても出資・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を目指します。

強み

- アライアンスパートナー（みずほグループ、丸紅グループ）との強固な協業体制
- アジア・オセアニア地域での当社拠点ネットワーク
- 国内外での多様な実績とソリューション提案力

中期経営計画戦略

丸紅連携の深化と拡大

- みずほリースおよび丸紅㈱両社の全社レベルでの営業連携体制の構築
- 丸紅㈱の持つグローバルなパートナー/顧客ネットワーク、人財力、事業開発力の活用

インオーガニック戦略の強化

- 新規市場のリサーチ、成長機会の捕捉
- 既進出国における投資戦略の再評価
- みずほリース内の他事業本部との連携強化

国内顧客へのソリューション提供力強化

- インド/ベトナムでの販金機能、クロスボーダーローン等、他社差別化が可能な機能の拡充

既存現法の事業基盤拡大

- 新しいマーケット・プロダクツの取り組み強化
- 日系：ベンダーファイナンス推進
- 非日系：〈みずほ〉連携の強化

グローバル人財の育成

- 社内公募、キャリア採用による人財発掘と育成
- 国内勤務者の海外登用による人財のグローバル化

2023年度のレビュー

- インド Rent Alpha Pvt. Ltd.の買収を2023年6月に完了。連結子会社化（持株比率51%）。同社には2023年10月に成長資金として約18億円の増資を実行。2024年8月に持株比率87.6%まで追加買収を実施。
- 既存現地法人は、みずほ連携等を梃子とした顧客基盤の拡大、営業資産の積上げにより、新規契約額は順調に拡大。

リスク認識と対応

- 海外金利の上昇による海外拠点での資金調達コストの上昇
⇒ 新規契約におけるコスト転嫁、固定・変動金利のバランスのとれた調達
- 拠点進出国の経済環境悪化に伴う信用リスクの顕在化
⇒ 経済環境の先行きが不透明ななか、大口与信リスクの回避/分散、モニタリングを徹底

ビジネストピックス

丸紅連携

2024年5月に丸紅㈱との資本業務提携を公表。グローバルなパートナー・顧客ネットワークおよび人財力、事業開発力を有する丸紅㈱と、国内の広範な顧客基盤と、「モノ」に対する専門性と商流に対するソリューションを提供する当社が、相互の強み・ノウハウを活用し、国内外の顧客に対する価値提供を通じ、社会的課題への対応と企業価値向上を目指します。

インド現法

日系のお客さまが課題としている『インドにおける地場企業への販売拡大』に対応し、ベンダーファイナンスプログラムの提案を開始しています。インド現法における地場企業のクレジット能力を活用したソリューションを提案開始。すでに具体的な商談にも至っており、今後さらなる販路拡大支援に向けインド現法と連携を深めます。



丸紅㈱柿木社長が当社インド拠点を訪問

ベトナム現法

ベトナムの地場銀行では規制等により対応し難い長期性資金ニーズに対し、クロスボーダーローンおよび現地間リースを組み合わせたスキームにより、お客さまの課題解決へのソリューションを提供しています。当該スキームは汎用性があることから、今後のベトナムでの取り組み拡大が見込まれます。



八尾副本部長がベトナム拠点を訪問

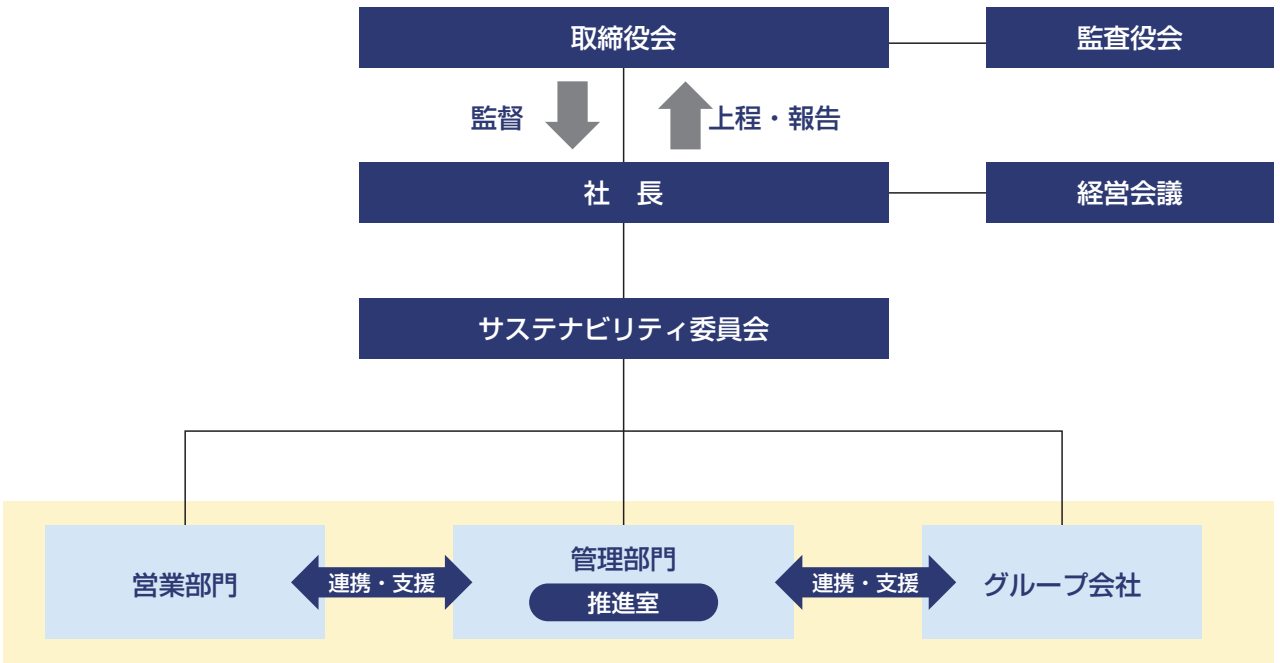
みずほリースグループのサステナビリティ経営の推進

方針

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、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・プラットフォーマーへと進化することが当社グループの目指すところです。当社グループは、経営理念に基づき、事業活動を通じてステークホルダーのみなさまと共有できる価値を創造し、持続可能な社会の実現に貢献することを目指しています。

推進体制

当社グループは、サステナビリティに関わる全社横断的な審議を行うサステナビリティ委員会を設置しています。
具体的には、E S G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っています。



サステナビリティ委員会

共同委員長	財務・主計グループ長（CSuO）、人事・総務グループ長
委員会構成員	人事・総務グループ長、財務・主計グループ長、企画グループ長、リスク管理グループ長、ITシステム・事務グループ長、法務・コンプライアンスグループ長、審査グループ長、サーキュラー・ソサイエティ・プラットフォーム本部長、サーキュラー・ソサイエティ・プラットフォーム副本部長、その他社長の指名する役員
頻度	原則四半期
2023年度の主な議題	SCOPE3の算定、開示 GXリーグ参画 非財務目標の設定と進捗 サステナブルファイナンスの拡大

リスク管理

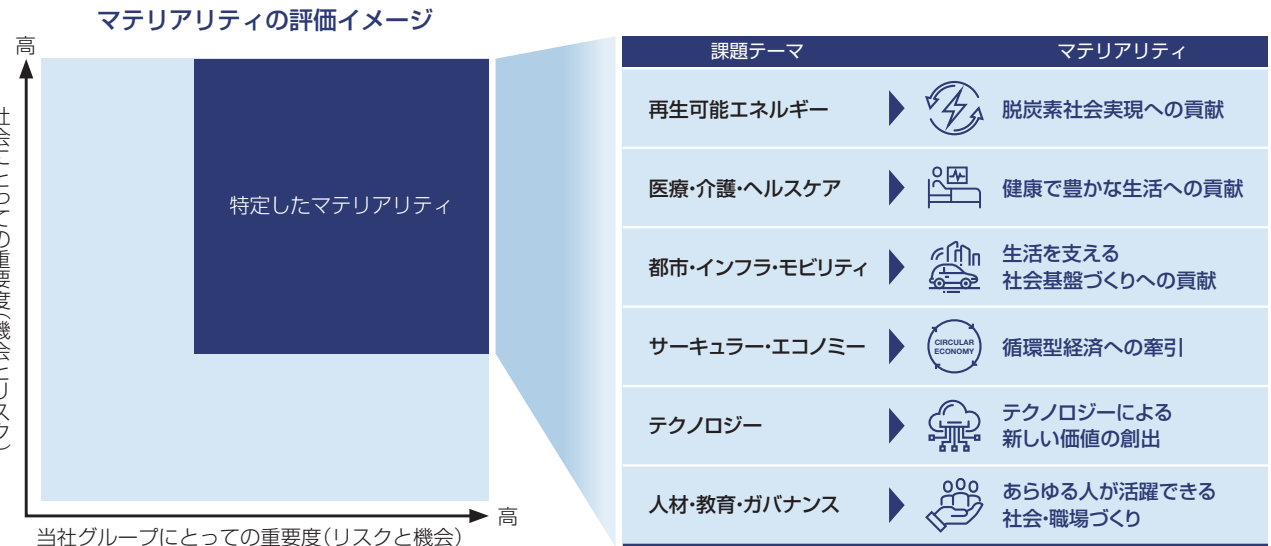
当社グループは、業務に伴って発生するリスクを、定量的管理を行うフィナンシャルリスクと、定性的管理を行うオペレーショナルリスクに分け、各々のリスク管理体制を定めるとともに、フィナンシャルリスク、オペレーショナルリスクを一元的に管理する総合的なリスク管理体制を構築しています。フィナンシャルリスクについては、信用リスク・市場リスク・アセットリスク・エクイティリスクに区分したうえで、カテゴリごとにリスクキャピタルを配賦する管理の枠組みをもとに、リスクの所在と大きさをモニタリングしています。また、オペレーショナルリスクについては、事務リスク・システムリスク・法務リスク等のリスク事象の発生、対応、予防の状況等をモニタリングしています。

当社グループは、サステナビリティに関する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いますが、今後も関係機関の分析手法や研究成果をふまえ、高度化を検討しています。

マテリアリティの特定

環境・社会課題への取り組みの重要性はますます高まっており、当社グループは、さらなる持続可能な社会の実現と成長を目指していくため、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、優先的に取り組むべき6つのマテリアリティを特定しています。

- 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。



企業価値向上に向けたマテリアリティの取り組み

マテリアリティ	リスクと機会	中期経営計画指標	事業活動							取り組み事例	目指す姿	
			営業本部	不動産本部	トランスポート	インバーストメント	サプライチェーン・ソーサリエティ	グローバル本部	イノベーション共創部		マルチソリューション・プラットフォームカンパニーとして企業・社会の課題を解決	企業価値への影響
 脱炭素社会実現への貢献	リスク	- 再生可能エネルギー需要増に対応できないことによる成長機会逸失 - エネルギー買取制度等の制度変更による予期しないコスト発生 - 太陽光発電所等の被災による復旧費発生や操業停止による売上減少 - 系統容量制約による出力抑制による売電収入の減少 - カーボンニュートラル対応遅れによるビジネス機会の喪失 - 将来的なガソリン車の販売停止による法規制への適合								- 国内最大規模のバーチャルPPA締結  - 再生可能エネルギー導入拡大と電力需給安定化へ向け系統用蓄電池事業に参入  - 国内ラストワンマイル輸送のEVシフトに向けた実証事業の開始  『EV〇っとサービス』の提供開始、および㈱東光高岳、㈱ミントウェーブとの業務協定締結  - NExT-e Solutions㈱への出資および業務提携に関する合意書締結 	 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を提供  カーボンニュートラル対応が求められるお客さまへのEV車両導入促進、GHG排出量抑制への貢献  車載蓄電池のカスケード利用により、蓄電池の残存価値を活用したBattery as a Service (BaaS) の提供	再生可能エネルギーの供給者として事業収益を拡大 EV導入に対するソリューションをワンストップで提供し収益機会を拡大
	機会	- 再生可能エネルギーを起点とした社会・産業構造転換に伴う商機拡大 - 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 - グ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 - サプライチェーンのカーボンニュートラル化に伴うEV導入への意識の高まり - インフラ整備を含めた初期投資に対する包括的なサポート	●	●	●	●	●	●	●			
 健康で豊かな生活への貢献	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								㈱ARCALISとのmRNA原薬製造設備の契約締結 	 介護施設等の不動産、遠隔診療や医療機能ロボット等DXを活用した医療、老朽化した病院の建替え等に関わるソリューション提供	他のマテリアリティの課題解決との組み合わせにより健康・医療の課題解決と収益拡大を両立
	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）	●	●	●	●	●	●	●			
 生活を支える社会基盤づくりへの貢献	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災害時の被害に伴う社会経済活動の停滞								- TPGアンジェロ・ゴードンの不動産プロジェクトに対する「みずほグリーン不動産ノンリコースローン」の実行  - Aircastle社の5億米ドルの増資引受完了  - ジェコス㈱との資本業務提携契約締結 	 オフィスや物流等の社会基盤となる不動産に加え、教育 & Laboやエンタメ施設も含んだ不動産開発を通じて地域雇用やサービスの充実により社会的価値を創出し、同時に航空機・船舶へのキャピタル提供により社会インフラ整備にも貢献	不動産開発や航空機・船舶等の社会インフラに対するファイナンスニーズへの多様なソリューション提供により収益を拡大
	機会	- 物流需要拡大やデジタル化、スマート化等の社会変化に伴う設備、施設の需要拡大、および新たな事業進出機会の創出 - 脱都市化、分散社会の進展による地方でのビジネス機会拡大 - インフラの更新需要、新技術を活用したインフラ需要	●	●	●	●	●	●	●			
 循環型経済の牽引	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								- TREホールディングス㈱への資本参加による連携強化  - サーキュラーエコノミーに関する産官学のパートナーシップへの参画  ㈱ソーシャルインテリアの業務協定の締結  - 家電のサブスクサービス「ヤマダビジネスレンタル」開始  - 有機野菜生産者向け農機サブスクサービスを開始  - CVCファンドからの投資実行 	 動静脈連携・トレーサビリティの提供により、当社が主体となり各ビジネスバリューチェーンを統合し資源循環のプラットフォームを構築して事業展開（ソリューション提供）	資源循環のプラットフォームを構築することによる収益拡大
	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	●	●	●	●	●	●	●			
 テクノロジーによる新しい価値の創出	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								- 自律ロボット遠隔支援サービスHATSを展開する㈱キビテクへの投資実行  - ugo㈱への出資および業務提携  - セイコーソリューションズ㈱、共同開発により生成AIで営業力強化を推進 	 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
	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	●	●	●	●	●	●	●			
 あらゆる人が活躍できる社会・職場づくり	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								- 本社オフィス移転  『健康経営優良法人（大規模法人部門）』に2年連続認定 - 介護や育児との両立のためのセミナー等実施 - 他社の営業管理職として活躍する女性を招いた座談会開催	新たな価値創出に向けチャレンジする組織	従業員一人ひとり、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 当社グループの人的資本の強化により生産性を向上
	機会	- 自由度の高い多様な働き方の推進による優秀な人材確保の機会拡大 - 従業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	●	●	●	●	●	●	●			

※単体および国内連結子会社7社

環境への取り組み

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）のフレームワークに沿った分析と情報開示をしています。

ガバナンス

P43「推進体制」をご覧ください。

戦略

気候変動に関するリスク機会

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年までを長期と想定しています。当社グループにとっての気候変動に伴う移行リスク・機会と物理的リスク・機会の影響は、主に下表に示すとおりです。

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

シナリオ分析

当社グループにおいては、これらのリスク・機会との関連で重要度の高い電力セクターと不動産セクターを対象に、定性的なシナリオ分析を行い、より具体的な影響の評価や対応策を策定しています。

重要度の高いセクターの選定方法

- 1
- セクター選定
- TCFDが開示を推奨するセクター（気候変動の影響を受けやすい業種）を対象に、気候変動による移行リスク・物理的リスクの大きさを定性的に評価し、当社グループにとっての業種別のエクスポージャーを考慮し、戦略的な重要性をふまえて重要度を分類しました。そのうえで、電力と不動産セクターをシナリオ分析の対象として特定しました。
- 2
- 重要度評価
- 事業インパクトの大きさを軸に、電力と不動産セクターにとってのリスク・機会の重要度を評価しました。
- 3
- シナリオ群の定義とパラメーター設定
- 客観性の高い科学的パラメーターから、影響の発現時期と大きさを想定しました。 ※出典元
- 4
- 事業インパクト評価
- IEA WEO2021のNZEシナリオとIEA WEO2021のSTEPSシナリオを参照し、1.5～2℃以下、4℃の2つのシナリオに基づいて、2050年までの分析軸で気候変動リスク推移を評価しました。

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

	電力セクター		不動産セクター	
	1.5～2℃シナリオ	4℃シナリオ	1.5～2℃シナリオ	4℃シナリオ
リスク	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。なお、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	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。また、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。ただし、当社事業への直接的影響は限定的	省エネ水準規制の厳正化による設備投資の増加や、ZEB（*1）/ZEH（*2）の義務化によるコスト上昇が想定され、テナントに転嫁できない場合等は長期的にはお客さまの事業への影響による当社与信コストへの影響が想定されるが、限定的	将来的に洪水被害が頻発するため、当社関連物件が被災した場合には不動産の資産価値の毀損や修繕コスト等が発生することが想定され、お客さまの事業への影響による当社与信コストへの影響が想定される
機会	再生可能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	－	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、競争力の向上が想定され、当社の事業への影響も想定される
対応	〔機会を活用するための施策〕 ・太陽光のみならず、バイオマス、水力、風力等、さまざまな再生可能エネルギーに対し、事業リスクを取って開発 ・蓄電池や水素等の新しい電源にもリーチを拡大 ・事業運営管理ノウハウの蓄積や新技術の導入により、保有事業の収益の極大化を図る ・補助金等を活用した設備投資 ・座礁資産や中古パネル等のリサイクルビジネスの収益化	〔リスク低減策〕 ・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	〔機会を活用するための施策〕 ・環境を配慮した不動産への融資を強化する ・アライアンスを活用し、物件開発フェーズまでビジネス領域を広げていくことで環境対応による機会を捉えていく	〔リスク低減策〕 ・より詳細なハザードマップ等の活用によるファイナンス・投資リスク判断 ・長期保有案件に関してはより慎重な信用力評価を行う

*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）

シナリオ分析をふまえ、気候変動の影響への考慮を中期経営計画等に反映しています。

電力セクターにおいては、再生可能エネルギー発電設備容量の確保に対する目標を立て、保有電源から生み出す電力を、需要家に届ける体制を構築中です。また東北電力様と共同参入した系統用蓄電池事業等、新たな領域への取り組みも行っています。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の創出を図っています。

東北電力様と当社は、再生可能エネルギーの導入拡大と電力需給の安定化へ向け、東京都の「系統用大規模蓄電池導入促進事業」による助成を受け、共同で坂東蓄電所1号合同会社を設立の上、埼玉県熊谷市、群馬県伊勢崎市および太田市に系統用蓄電池による蓄電所を建設し、2025年6月までの運用開始を目標に、系統用蓄電池事業を実施します。

完成イメージ図



埼玉県熊谷市



群馬県伊勢崎市



群馬県太田市

リスク管理

P44「リスク管理」をご覧ください。

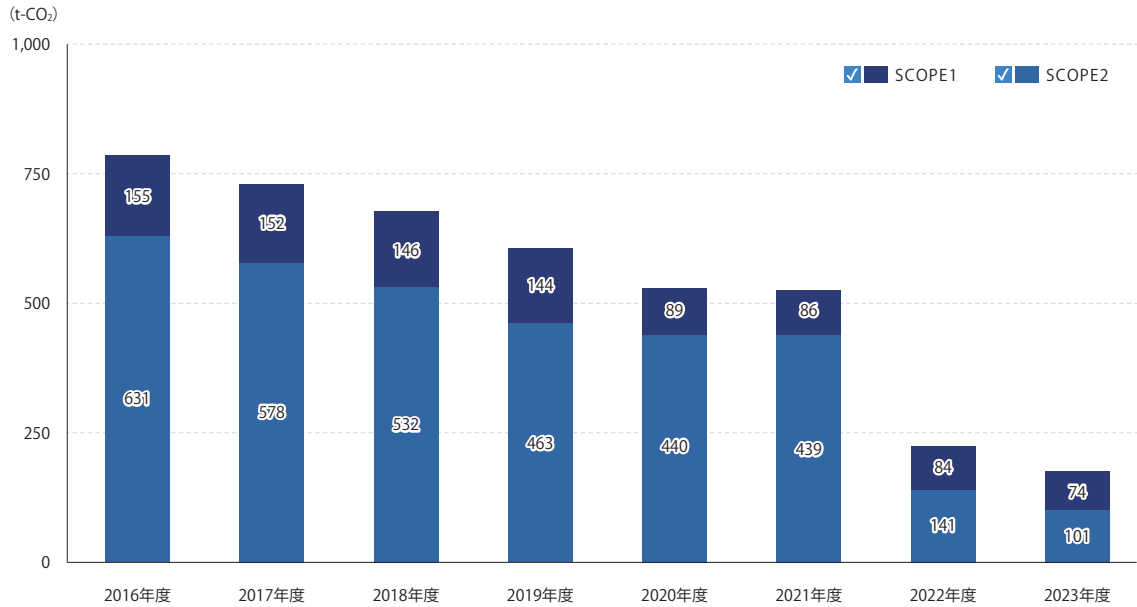
指標および目標

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あり、当社グループにおいても、排出しているCO₂削減に関して目標を立てて取り組むことのみならず、再生可能エネルギーによる発電の推進や、資源・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循環型経済の実現を目指すことで、社会的なCO₂排出抑制に貢献していくため、下記の指標および目標を設定しています。

指標		目標
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 ₂ 排出量削減※1	排出量ゼロ（2030年度）
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）

CO₂排出量実績（SCOPE1,2）※1

2023年度は主要ビル使用電力の再生エネルギー化や拠点の統廃合等により、排出量を削減しました。
今後も引き続き排出量削減の取り組みを重ねていきます。



CO₂排出量実績（SCOPE3）※1

リース会社は膨大な資産を所有・管理していますが、ほとんどの取引において、リース資産はユーザーが選定し専属使用することから、排出量の算定が難しく、また、排出量が少ないリース資産を選定することや、リース資産の使用に伴う排出量をコントロールすることができません。リース資産の取引規模が増減することにより、GHG 排出量が増減するという特性もあります。このような特性はあるものの、当社はリース資産の所有者として、自社の影響が及ぶ範囲で排出量削減を支援する立場にあります。

排出量の多寡や削減コントロール等を総合判断し、カテゴリ11、13において輸送用機器分野（自動車、航空機）を対象に排出量規模を概算しました。

カテゴリ		t-CO ₂		
1	購入した製品・サービス	2021年度	2022年度	2023年度
2	資本財	6,255	1,645	2,310
3	SCOPE1,2に含まれない燃料およびエネルギー関連活動	90	78	72
5	事業から出る廃棄物	14	12	10
6	出張	160	165	167
7	雇用者の通勤	276	309	309
11	販売した製品の使用	142,936	108,798	65,908
12	販売した製品の廃棄	18	21	13
13	リース資産（下流）	692,222	722,389	770,237
15	投資	12,420	12,943	— ※2
合計		962,801	1,020,586	— ※2

※1 当社単体+国内連結子会社7社。ただし、SCOPE3については一部、国外連結子会社を含む

※2 未確定のため、確定後HP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

2023年度目標	2023年度実績	達成率
紙使用量を2021年度月間平均から5%削減	2021年度比24%減	124%
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	72%	120%
中古取扱高7.6億円	8.2億円	107%
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

プラスチック資源循環促進法の目標設定および実績

2022年4月1日施行のプラスチック資源循環促進法に基づき、目標および2023年度のリース終了物件のプラスチック使用製品の廃棄物等の排出量および再資源化率を公表。

2023年度目標	2023年度実績
リース終了物件の再資源化率 2022年度を開始年度とする5年間のサマール込み再資源化率：平均92%以上	リース終了物件のプラスチック使用製品の廃棄物等の排出量：164トン リース終了物件の再資源化率（サマール込み）：91.8%

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。[➡📄p.25-28](#)

生物多様性への取り組み

当社は、環境省が主導する「生物多様性のための30by30（サーティ・バイ・サーティ）アライアンス」に参画しました。

30by30は、2030年までに生物多様性の損失を食い止め回復させる、いわゆる「ネイチャーポジティブ」というゴールに向け、2030年までに陸と海の30%以上を健全な生態系として効果的に保全しようとする目標です。

当社は、あらゆるステークホルダーとのビジネスの共創により、OECM※の認定拡大支援や、その保全活動への積極的な関与を通じてネイチャーポジティブに関する取り組みを強化し、30by30の達成に貢献できるよう努めていきます。

※OECM（Other Effective area-based Conservation Measures）：民間等の取り組みにより生物多様性保全に貢献している里地里山や企業林等、保護地域以外の土地・地域のこと



十山（株）井川社有林

社員座談会 企業カルチャー変革に向けた取り組み

みずほリースにおける人財に対する取り組みの現状や将来展望について、若手5名が参加し、人事・総務グループ長の竹澤とともに座談会を行いました。



みずほ連携から見える現場の変化

—— みずほリースの魅力や業務のやりがいについてお聞かせください

松田 私は2023年4月からみずほ銀行に出向し、全国のみずほ銀行の支店、いわゆるリテール・事業法人カンパニー（以下、RBC）向けリース連携推進業務に携わっています。銀行に出向したことで、本来のリース業以外のサステナ対応、CRE戦略、資本政策に関わる業務等、新たな経験を積むことができており、日々、ワクワク感を味わいながら仕事に取り組めています。銀行は銀行法との兼ね合いで各案件に対して実際に手

を動かすところまででがけることは難しいこともあります。しかし、私たちリース会社は、やりたいことができるフィールドを持っており、銀行内にもみずほリースへの期待が高まっていると感じる機会が増えていきます。リースの強みや機能をグループ内にもっと周知していきたいと思っています。

田代 私はみずほ銀行のRBC部店を担当しており、銀行の方たちと連携して営業活動を行っています。提案内容は広範囲で、リース、不動産はもちろんのこと、環境対応や事業承継までさまざまな内容が含まれます。あらゆる業種のお客さまと接することができるのが仕事の魅力です。自分が提案し成約した物件がお客さま



の売上に貢献し、お客さまから私の提案を感謝されるような機会をいただけることがこの仕事のやりがいだと思います。つい最近も、みずほ銀行からの紹介で、飲食事業を展開する企業の新業態店舗向け厨房機器のリースを受注することができました。その新業態店舗のプレオープンに行った際に、リース物件が問題なく稼働していることを眼にし、安心するとともにお客さまの役に立つことができたことを実感しました。かつては競合他社と激しい金利で競争する風潮もありましたが、今は事業承継や売主様と連携して営業するバンダーファイナンスといったビジネス領域を新たに創造して他社と差別化していく必要があると感じています。また、みずほリースに社名が変更されたことで銀行との連携が強く意識されており、私たちの営業現場でもスムーズにグループとして一緒に仕事をすることができています。

竹澤 松田さん、田代さん、みずほ連携の現状について聞かせてもらいありがとうございました。これまで全社的に営業変革に注力してきたので、第一線で活躍する松田さん、田代さんから具体的なみずほ連携推進のお話を聞けて大変心強く思います。かつてリース会社はお客さまから見て、動産等の設備導入の際のファイナンスを提供する会社として位置づけられてきましたが、現在リース会社に求められている役割や期待値

は大きく変わってきています。リース会社は、ありとあらゆる設備や不動産、商品等を扱い所有するだけでなく、事業会社との協業によるサービス契約や、事業投資等の、新たな事業自体も展開ができ、みずほグループのなかでは、規制が少なく、事業領域が広い会社としての特色を持っています。時代の変化にあわせて、これからも変革を継続するとともに、社員の働きやすく、やりがいの持てる環境も整備していきたいと思っています。

個人の裁量と風通しのよさ

吉野 私は地銀大手行から昨年転職し、航空機営業部で営業職として勤務しています。当部で扱う航空機案件は、案件ごとに性質が異なるため、案件に取り組むたびに新たに仕組みを学ぶ機会があります。これまで知らなかったことが分かるようになることは、私にとってとても業務のやりがいを感じる機会となっています。また、当部の案件は取扱い金額が大きい点も魅力です。社内の管理部門や社外の関係者と協力して1つの契約を無事に終えた際には何とも言えない達成感を味わうことができます。また、当社の良いところは、経営層が考えるこれからの会社の方向性や取り組みが可視化されているところだと思います。まだ議論の途中段階の取り組みについてもタウンホールミーティング等で経営トップから共有され、私たちから意見を出す





機会も多くあります。テーマ別のプロジェクト等も全社で積極的に取り組んでいる印象を持っています。

室岡 私は不動産営業第二部に所属しています。第二部では、第一部で獲得した契約済み案件の社内向けレポートやファンドの方針に対する意見表明、採算に関わるリスク管理といった期中管理業務を行っています。チームの特徴は個人の裁量権が大きい点です。今年4月に入社した新入社員も、すでに複数案件の主担当として活躍しています。会社全体としても若手にも色々なことにチャレンジさせてくれる風土で、きちんと仕事を評価してくれる上司、支えてくれる先輩方がいて、とても風通しが良い組織だと思います。自分の担当案件が無事にクロージングを迎えることができた際に仕事のやりがいを感じることができます。また、不動産は1つとして同じものがないので、自分が担当するオフィス、商業施設や物流施設等を実査できると毎回違った発見があり、非常にワクワクします。特に開発案件では、建物の骨組み状態から見事に竣工を迎える様子を見届けることができて感動しました。

竹澤 吉野さん、室岡さん、ありがとうございました。当社は設立より55年になりますが、過去にはお話しいただいたような風通しが良い時代ばかりではなかったこともあり、現中期経営計画をスタートさせる際に、社長の中村さんをはじめ経営陣として、社内コミュニ

ケーションの大切さを改めて意識し、皆さんには何度もメッセージを発信しましたが、そのことが皆さんにも伝わっていて嬉しく思います。また、室岡さんの発言にあった個人の裁量は個々人が成長するうえで、とても重要なキーワードだと思います。各部門の特性にもよりますが、不動産本部のように機能分化した組織では、若い人にも一定の裁量を与えて、チャレンジができる環境にあると思います。田代さんの部署のように経営者と直接お会いして提案交渉するような仕事では、中々対応が難しいかもしれませんが、若いうちから自ら考えて、自ら動いて仕事ができることは自身の成長に大きく寄与するものと思います。人事部としても、各部門の業務特性にあわせた人事運営を心掛け、より一層若手社員がやりがいを感じ、成長していけるよう支援していきたいと思います。

福井 私は、現在主計部に所属していますが、経営企画部も兼務しており機関投資家向けのIR資料の作成や予算実績管理等を行っています。先日ちょうど、2025年3月期第1四半期決算の開示を終え、無事にリリースされたことで達成感を強く感じているところで。また、リリース後の株式市場の反応や関連コメント等を読んで、ステークホルダーに正しく内容が理解されたことが確認できた時にも達成感を感じることができます。IR業務のやりがいの1つは、経営層と直接意見のやり取りができることだと思います。私は役員と決算説明会書類をやりとりする機会が多いのですが、指摘を受けるコメントは1つ1つが非常に勉強になっています。いつかは、役員から「いい資料を持ってきたな」と言ってもらえるように日々仕事に取り組んでいます。

竹澤 福井さんの場合は、対外的な関わりにやりがいを見出す機会が多いですね。日々の社内の変化を感じることはありますか。

福井 昨年度から始まった「ほぼ月イチ社内BAR」に参加することで色々な方とコミュニケーションが取りやすくなりました。各本部長に月次の実績と予算の

連携をお願いする際、それまではメールだけの表面的なやり取りだけでした。でも月イチBARで実際にお会いし、フランクにお話することができ、以降は面と向かって資料に関する問い合わせ等をお話することで、相手の表情や気持ちを考えながら仕事ができるようになりました。

竹澤 とても嬉しい話ですね。仕事だけの交流ではどうしても社員間の交流に限界がでてきます。また、新型コロナ以降在宅勤務も定着し、社内の人、特に他部門の人との懇親会等の交流機会も減りました。そこで、昨年4月に、社内のコミュニケーション活性化を目的として、複数の部門の人たちと食事等を通じて相互理解を深めてもらうため、会社から補助を支給する制度や、月1回、社内ラウンジで食事をしながらの懇親会「ほぼ月イチ社内BAR」を開催する等、会社として色々な人たちが気軽に交流できる仕組みを導入してきました。また、社員だけではなく、経営層も常務以上が週1回集まって社内で何が起きているのかを自由に話す「Monday Meeting」等も実施しており、会社全体として風通しを良くすることで、福井さんが言ってくれた、各部門間の連携、組織力の向上に役立っているのではないかと感じています。

田代 社内コミュニケーション活性化における補助制度は、若手社員のなかではすごく評判が良く、みんなが集まって他部署の人と会って話す機会が増えていきます。月イチ社内BARは、毎月幹事部署が異なり、私の部署が幹事だった際は主にお取引先の商品を参加者に提供しました。コミュニケーション活性化につながる良い取り組みではないかと感じています。

室岡 社内コミュニケーション活性化における補助制度は評判が良いです。業務上、接点が少ない方との交流のいいきっかけになりますし、ランチにも利用できるの、時短勤務の方やご家庭の都合で早く帰らなければならない方も活用できる良い制度だと思います。

行動様式の浸透、現場目線の課題

—— 中期経営計画2025 飛躍期への意気込みをお聞かせください

竹澤 中期経営計画2025では、新たな価値創出に向けチャレンジする組織となっていくために、「クライアントファースト」「当事者意識」「共感・コミュニケーション」「トライ＆エラー」という4つの行動様式を策定し、部署ごとに議論してもらいました。どのような感想を持ったか聞かせてもらえますか。

松田 私はトライ＆エラーが特に重要だと思います。経営層からは、金融の枠を超えた価値共創のパートナーになるために、従来の金融的なリスク以外にもチャレンジし、新たな事業に取り込んでいこうという明確なメッセージを感じています。この考えを継続することで、当社はもっと成長し、良い会社になっていくと思います。また、社員個人個人がチャレンジできる機会として、グループ外でも懇意にさせていただいているお客さま先や、当社が注力する不動産や再生可能エネルギー業界への出向の機会がもっとあると良いと思います。さまざまな経験により社内の多様性が広がり、金融の枠に捉われない発想や議論が可能になるのではないかと思います。

福井 行動様式は社会人が持つマインドとしては基本的なことかもしれませんが、明確に言語化されたこと



で社員が高い意識を持つことができると思います。単なる標語ではなく、全社で徹底する機会を設けて浸透させていくことが重要だと感じています。また、会社が成長し、新たな価値共創を進めていくためには、銀行、商社以外にも有力な協業先を開拓していくことも必要だと思います。新たなパートナーと新事業を創造することで、魅力度の高いリース会社として差別化していけるのではないかと期待しています。

吉野 行動様式はまだ社員への浸透という点では課題があると思います。航空機ファイナンスは、金額が大きく、現状は案件取り組み数もまだあまり多くないため、トライ＆エラーを推奨する環境ではなく、意識がどうしても弱い印象があります。また、案件を取り組む際の相手がアレンジャーやローンを貸し出しているプライマリーの貸出人となるため、最後にお金を借りる航空会社の温度感や期待感を感じる機会がありません。ビジネスの特性ではありますが、正直、クライアントファーストについても意識はあまり持てずに取り組んでいるというのが実感です。また、会社が変わるためには今の30～40代の層が鍵になると思いますが、年齢ごとの人数構成が低いことやエンゲージメントについても重要だと思っています。

竹澤 われわれはリース会社の枠を超えようと挑戦していますが、従来のリース会社の役割を否定しているのではなく、既存のビジネスと並行して、新たなビジネスを、われわれ自身で拡大していこうとしています。航空機関連のビジネスは、まさにこの過渡期にあるものと理解しています。当社は航空機ビジネスの世界ではチャレンジャーであり、吉野さんが指摘している課題は、別の観点からみればまだまだビジネスとしての伸びしろがあるということの裏返しだと理解していただけだと思います。人財面では、最近の新卒採用は順調である一方で、これまでの経緯として30～40代の人員が少ない点は認識しています。人事部としては、キャリア採用を強化するとともに、30～40代に限らず、あらゆる年代層の人たちが成長やキャリアアップ

を感じられ、モチベーション高く仕事に取り組むことができるような会社にしていきたいと思っています。

室岡 不動産本部では、部店の横断プロジェクトがあって、AIや新システムを活用したデジタル推進や本部用のポータルサイト運営等をはじめ、業務の効率化・高度化に取り組んでいます。このなかでトライ＆エラーや部門を超えた連携、コミュニケーションを実践できていると思います。一方、会社は良い方向に変わっていますが、仕事が複雑化するなかで、社内規定や決裁基準等がそぐわない点があり、整備していく必要があると思います。

田代 私も行動様式については、社会人として営業するなかで普通にやるべきことだと思っています。また、室岡さんも言っていましたけれども、社内規定等の整備が実務に追いついていないと最近感じています。最近、RBCで事業承継を積極的に推進してもらっています。オーナー企業様に向けてご提案をするなかで、当社



のスキームは良いね、と言っていただけでもありますが、実際の審査の段階になると本部基準が高く営業推進が難しくなるケースもあります。このような現場と管理部門のギャップを埋めながら、会社が変わっていくことが必要だと私は思います。

竹澤 室岡さん、田代さんありがとうございます。こ

れまでのリース会社の観点ではお客さまのコーポレートリスク、クレジットリスクといった与信判断が重要でしたが、お話をいただいたような事業リスクを判断していくには従来にはないリスクの見方が必要になるんだと思います。社内で新たな会議体を新設したり、丸紅㈱との提携のなかで商社的なリスクの見方を導入する等、最新の営業現場のニーズに応える取り組みを加速していきたいと思っています。

それぞれがキャリアを描き、切り拓く

—— これからの抱負をお聞かせください

松田 出向先のみずほ銀行では、同じグループ内でも雰囲気や考え方の違い等を経験すると同時に学ぶことが多くあります。この経験を生かして、高い専門性と経験を持つオールラウンダーとして当社の営業部門や会社全体を変える企画部門等で活躍していきたいと考えています。

吉野 私は専門的な知識を身に付けるために航空機営業部を選んで転職してきました。あまり先のことは考えすぎずに、今は仕事の専門性を高めることに注力し続けていきたいと思っています。

室岡 これからのビジョンですが、不動産本部でできることがたくさんあり、まずは不動産の専門性を高めていきたいと思っています。今の業務のなかで、中長期的な視野で投資をすることの面白さを感じているので、戦略投資部や不動産とも関わりが深い環境エネルギーといった部署にも興味があります。

田代 当社の営業部内で女性で管理職として活躍されている方はまだ少なく、私自身、今後のイメージを持ちづらいのが正直なところではあります。ただ、だからこそ、新しい自分を発見できるかもしれない。というワクワク感も感じており、目の前のことを一生懸命やっっていこうと思っています。

竹澤 田代さんがおっしゃったように、女性のロールモデルという先輩の姿が少ないことは承知していま



す。一朝一夕にはいかないテーマですが、経営としても非常に重要なテーマとして受け止めています。一方で、先輩の姿をあまり意識せず、今の時代、田代さんは田代さんなりに、室岡さんは室岡さんなりに、それぞれが想い描くキャリア・人生と、みずほリースのこれからの歩みを重ねて、お二人には自身のキャリアを考え、道を新たに切り拓いて欲しいとも思います。

福井 私は部店長になることを目標において、松田さんがおっしゃったようなレベルの高いオールラウンダーを目指していきたいと思っています。リースの知識に加え、マネジメント、数字の管理が高いレベルで行えるよう目指していきます。選べるキャリア選択肢が増えた結果、逆に自分のキャリアを明確化するのが難しくなっている面も感じています。自分が望むキャリアに向けてチャンスを掴める準備はしておいた方がよいと感じています。

竹澤 松田さん、田代さん、福井さん、吉野さん、室岡さんそれぞれ感じていらっしゃる、想い、これからのビジョン等についてお話しをお聞かせしてもらいありがとうございました。みなさまとともに当社をより一層、働きがいややりがいの持てる、ワクワクする会社にしていけるよう一丸となって頑張っていきましょう。改めて本日は本当にありがとうございました。

—— みなさま、ありがとうございました

人財戦略の取り組み

「個・多様性・チームワーク」の強化により、
チャレンジする企業カルチャーへの
変革を支えます。

人事・総務グループ長
常務執行役員

竹澤 敏幸



変革のベースとなる意識改革

当社は「中期経営計画2025」のもと、事業ポートフォリオの変革と、それを継続的に支える人財戦略を含めた経営基盤の高度化に取り組んでいます。変革や変化を進めていくためのベースとなるのが全社的な意識改革です。お客さまに継続的かつニーズに応じたサービスを提供することで培ってきた「リレーション力」や「社員を大切にする企業文化」といった当社の強みを大切にしながら、社員一人ひとりが失敗をおそれずにチャレンジする意識を高め、それを受け入れる企業カルチャーの醸成が必要だと考えています。

意識を変革していく取り組みの1つとして、2026年春の本社オフィス移転に関連して、社員間でアイデアを出し合って「Action! It's my turn!」というコンセプトワードを策定しました。このコンセプトワードには「自らを奮い立たせ一歩踏み出す勇氣と、そこから生まれる新たな発見や新たな繋がりを実現する」との意味を込めていて、まさに社員の意識改革を狙っています。また、新たなビジネスに関するアイデア等で社内を盛りあげる「おもしろフェスプロジェクト」という活動も社員の提言によってスタートしています。

こうした社員の自由な発想やチャレンジとともに重要な点が、若手や中堅社員の活躍をサポートするマネージャー層の意識改革です。部下や後輩の指導や動機付け、1on1の進め方といったマネジメントスキルの向上にも注力しています。

また、「変革」「変化」といった言葉が溢れてくると、「不安」を感じる社員が必ず出てきます。みずほリースとして大切にし、変わることにない価値観や良さ等もしっかりと持ち続けながら、社員一人ひとりが安心してチャレンジできる企業カルチャーを構築していくことが必要だと考えています。

個の力・多様性・チームワーク

こうした意識改革と同時に、社員一人ひとりの「個の力」を高めることと、人財の「多様性」を拡げていくことにも取り組んでいます。

個の力を高めていくうえでキーワードとなるのが「成長」です。学生や若い世代は、企業を選択する際に「自分が成長できる会社なのか」という眼で見えています。「成長」には、「今までできなかったことができるようになる」「今まで知らなかった世界に触れることができ、新たな経験ができる」という意味がありますから、チャレンジする場や機会がより多く得られる環境を作っていくことが必要だと感じています。

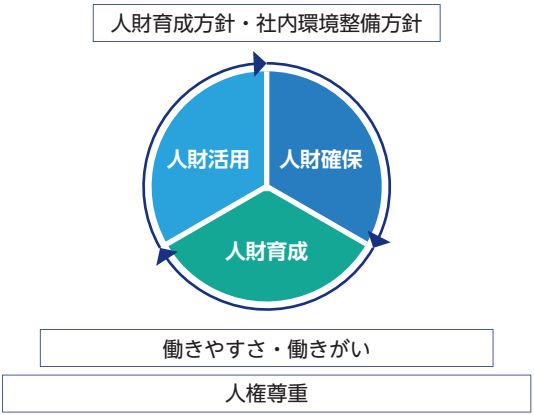
社員一人ひとりの意識が変わり、個の力が高まっていくことにより、受け身ではなく自発的・自律的に考えて行動し、スピード感を持ってトライ＆エラーを繰り返すことができるようになることを期待しています。加えて、努力や達成に対して「認める」「褒める」ことがエンゲージメントやモチベーションを高めるうえで、とても大切なことだと考えています。

多様性については、当社社員の約1／3がキャリア採用者であり、近時は金融機関だけでなく、さまざまな業界出身の方々を弊社に迎えています。この人財の多様性は現時点でもすでに当社の強みであると感じていますが、今後は丸紅㈱との資本業務提携によるビジネスの拡大にともない、事業も人財も多様性はさらに加速するものと予想しています。総合商社の社員と当社社員が日常的に机を並べて一緒に仕事をするることによる刺激やプラス効果も期待しています。

個の力を高め、人財の多様性を拡げ、持ち前のチームワークの良さを発揮していくことで、チャレンジする企業カルチャーへの変革を人財から支えていきます。

1. 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、社員が生き活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1つと考えています。



1 人財育成方針

当社はさらなる変革に挑戦するため、ビジネス領域を拡大し、取引先の潜在ニーズやその多様化を的確に捉えたソリューションを提供し、取引先の社会課題の解決に向けたビジネス戦略の推進していくことを目指しています。

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>

- ・ともに挑戦し、ともに変革し、ともに成長していく人

<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

2 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」「働きがい」「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
- ・職場でとも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つくります

人財戦略の取り組み

2. 人財の確保・強化



1 人財確保

①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。

現在、当社では毎年の新卒総合職採用者の約半数を女性が占めています。



②キャリア採用

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ビジネスモデルの深化、他社との競合の激化等、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。

一度退職した社員の再雇用を行うジョブリターン制度や社員紹介によるリファラル採用等の制度も整備し、多様な人財の採用に取り組んでいます。

2 人財育成



①教育研修

新人から管理職までの各階層で求められる知識やスキルを社員一人ひとりが習得できるよう、さまざまな研修プログラムを用意し、人財の育成に努めています。また、営業力強化や業務上必要な知識の習得を目的とした社内講師による各種オンライン講座を定期的に実施し、その内容を動画コンテンツとして社内ポータルサイトに掲載することで、キャリア採用者や新入社員も情報をキャッチアップできるよう整備しています。

人財育成体系図

階層	昇格/選抜	階層別	キャリアデザイン/ライフプランニング	目的・機能別	ダイバーシティ関連	自己啓発	資格補助等
管理職層	次世代リーダー育成プログラム	チームマネジメント研修 管理職研修 評価者研修	キャリアデザイン研修 ライフプランニング研修 40代 50代	各業務スキル・知識向上研修 指導責任者研修 指導担当者研修	デジタル人財育成プログラム	社内eラーニング・外部オンライン動画学習	
中堅～リーダー層	昇格時研修	中堅担当研修 デザイン思考研修 業務改善関連研修 プレゼンテーション研修			ワークエンゲージメント研修 セルフコンパッション ロールモデル座談会 介護座談会	通信教育 資格取得奨励制度 外部講習	
新人～若手社員		財務分析研修 フォローアップ研修 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 入社時研修	入社2年目研修	メンター研修			

②次世代経営リーダー候補（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」という観点から、次世代経営者候補を明確化し、中長期的かつ計画的に育成するためのプログラム（サクセッションプラン）を進めています。

③D X人財

ビジネス領域の拡大や新たなビジネス実装に向けたデジタル技術の活用およびDXを牽引するコア人財の育成を目的に、2023年度から専門性の高いコンテンツが揃う外部e-ラーニングを導入したり、資格取得奨励制度を拡充したりする等、社員が意欲的にITリテラシーを高められるよう取り組んでいます。

3 人財活用（ダイバーシティ&インクルージョン）



①女性の活躍推進

女性管理職の比率に関しては、2025年度までに15%を目標として掲げ、2024年3月末時点では11.6%に達しています。

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、事業年度ごとにテーマを決めた取り組みを継続に行い、ワークショップや他社で活躍する女性管理職との座談会等を通じて自律的なキャリアメークを意識させ、女性社員同士のコミュニティ作りや管理職向け女性部下育成研修等を通じ、本人だけでなく周囲も加えた取り組みを行っています。

②シニア社員の活躍

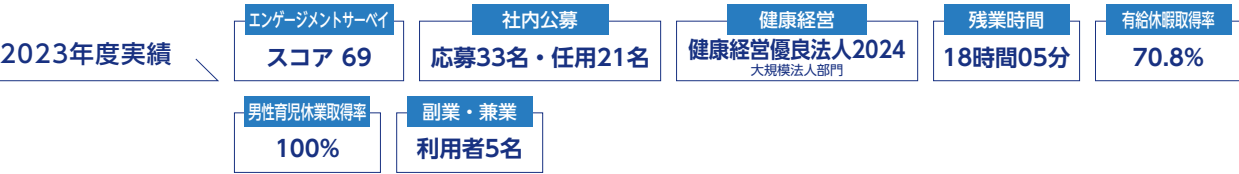
経験を積んだ社員が豊富な知識や知見を最大限発揮できるよう、2019年度から65歳定年制を取り入れています。シニア社員向けにライフデザイン研修を実施し、自己のキャリアを見直すことで自己革新を促すとともに、将来を見据えた包括的なライフプラン設計のサポートを行っています。今後は、リスクリテラシー教育・研修等による一層の活躍支援を進めていく予定です。

障がい者スポーツの支援

当社は、2019年10月から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。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やパラスポーツ体験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。



3. 働きやすさ・働きがい



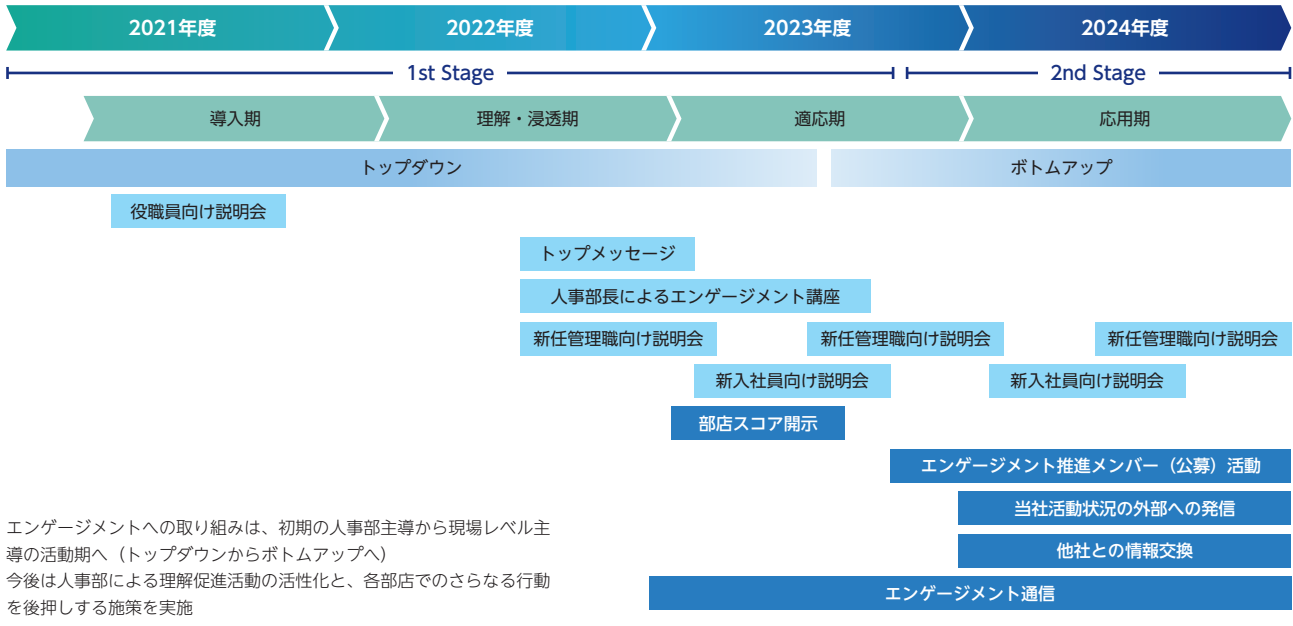
①社員エンゲージメントの強化

社員の「働きがい」をタイムリーに捉え、より主体的に仕事に取り組めることができるよう、2021年8月から3ヶ月ごとにエンゲージメントサーベイを実施しています。社員一人ひとりがエンゲージメントの概念を深く理解し、自らが主体的に活動する風土の醸成を目指して、さまざまな施策を行っています。

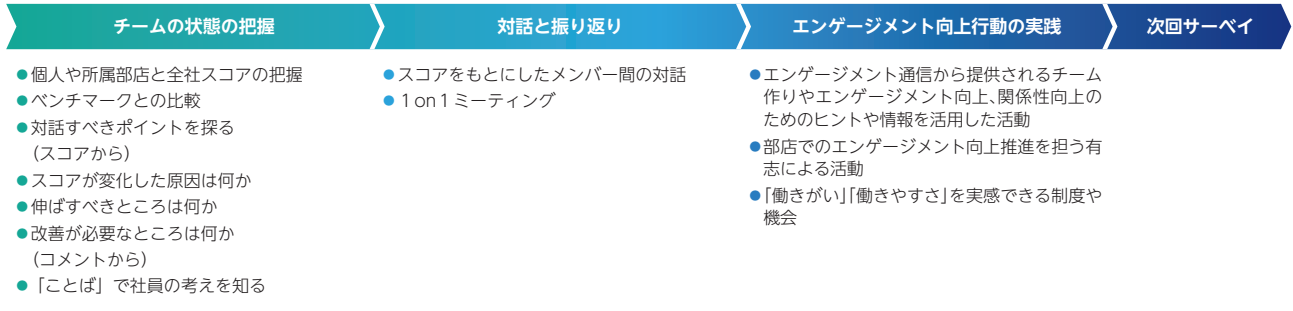
2023年度は部店からエンゲージメント向上推進メンバーを募集し、社内外との意見交換も行いながら、活動を行っています。

人財戦略の取り組み

エンゲージメントへの取り組み ～何をしてきたか・どう進化してきたか～



エンゲージメント向上への具体的取り組み



②社内公募

社員の意欲や能力に応じたキャリアパスの実現と、自律的なキャリア意識の醸成を目的として、2023年度に公募制度を拡充しました。各部門への異動を募集する「キャリアチャレンジ公募」、挑戦意欲やライフスタイル変化にあわせてフレキシブルに職系を転換できる「職系転換公募」に加え、部店長へ立候補できる「ポストチャレンジ公募」も取り入れています。

③健康経営

2023年より2年連続して「健康経営優良法人（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」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、社員が実際に参加して健康を意識するイベント等による、効果的で持続的な健康の自己管理を呼びかけています。快適で安全な働きやすい環境の確保のためには心の健康が重要であるとの認識のもと、年に1度、ストレスチェックも行っています。

④ワークライフバランスと勤務場所の自由度の向上

テレワークの推進やサテライトオフィスでの勤務、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促進した結果、有給休暇取得率は前年度比5%増加し、70.8%となりました。また、オフィス環境のABW化（Activity Based Working）を進めるとともに、`DANSHARI、の取り組み等を通じて、平均残業時間は前年度比20分減の18時間5分となりました。引き続き、IT・事務部門と連携してDX化を推進し、全社視点で取り組んでいきます。



⑤両立支援に向けた取り組み

<仕事と育児の両立>

ライフイベントの両立に関しても、育児休業取得に関する相談窓口を設け、出産・育児に関する制度案内の配布や対象となる男性社員に育児休業取得に関する個別説明を行う等、女性社員・男性社員を問わず、仕事と出産・育児の両面にに向けたサポートを行っています。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年度は当社基準での男性育児休業の取得率は100%でした。



社員の声

子どもと過ごせる限られた期間に自分自身で育児をしたいという思いと、産後間もなく体調が優れない妻をサポートしたいという思いから、3カ月間の育児休業を取得しました。



部署のメンバーには最初から理解してもらい、長期取得の背中を押してもらいました。メンバーに負担をかけることへの心苦しさはありましたが、育児に対しての激励の言葉をはじめ、業務面でも精神面でも多くのサポートを受けました。

育休当初は「丸一日ワンオペ育児」を目標に、妻に頼りすぎない育児を心掛けました。その結果、今ではワンオペ育児への抵抗感も無くなり、二人で支えあった育児ができるようになっていきます。3カ月間、不安を抱えながらも妻と協力して育児に取り組んだことで、疲れやストレスは半減され、喜びは倍増しました。親として、家族としての一歩を踏み出せた、非常に意義深い期間でした。

イノベーション共創部 取得時 桃井 康平

<仕事と介護の両立>

認知症に関するeラーニングや介護関連情報の提供に加え、ケアマネージャーとして経験豊富な外部講師による「認知症セミナー」や介護に悩む社員同士での「介護座談会」、無料相談窓口も設けています。

⑥副業・兼業

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、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月から「副業・兼業制度」を導入しています。

社内コミュニケーションの活性化

「行動様式」の実現には社員同士の理解と尊重、共感が必要不可欠です。そのために、私たちは「Face to Faceの関係」を大切にしたいと考えており、その1つの取り組みとして「ほぼ月イチ社内バー（カフェ）」を開催しています。

このイベントには毎回200～300名の社員が参加し、お昼に開催したカフェには女性社員や時短勤務者の多くが参加しました。部署や業務の垣根を越えたつながりが生まれ、組織全体の活性化につながっています。



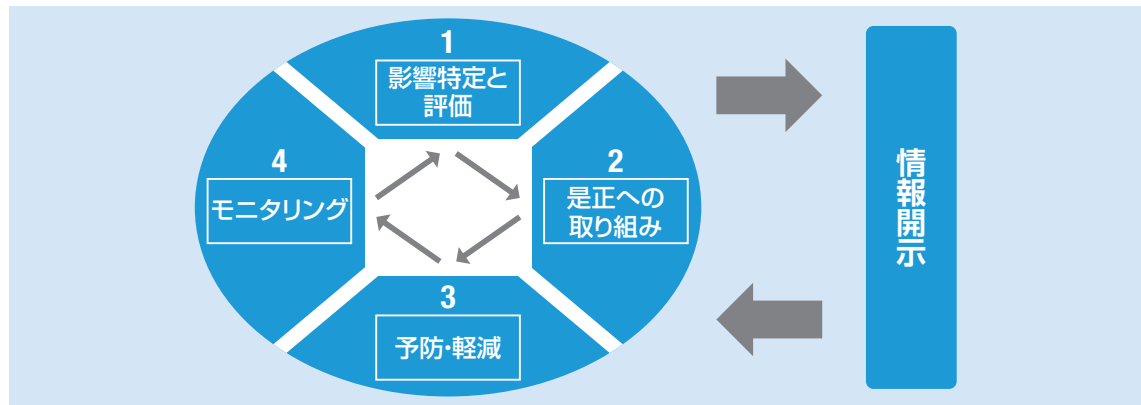
人権対応

人権に関する考え方

当社グループは、社会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、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」を制定し、役員および従業員の具体的な行動指針を示すとともに、人権に対する当社グループの責任と決意を対外的に示すため「人権ポリシー」を策定しています。

2023年度は、自社グループを対象とした人権デュー・デリジェンスを実施しました。従業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、働きがいのある職場環境の維持に努めるため、ホットラインや各種相談窓口にて問題行為への継続した対応を実施し、今後さらに防止・軽減・モニタリング等に向けて取り組んでいきます。

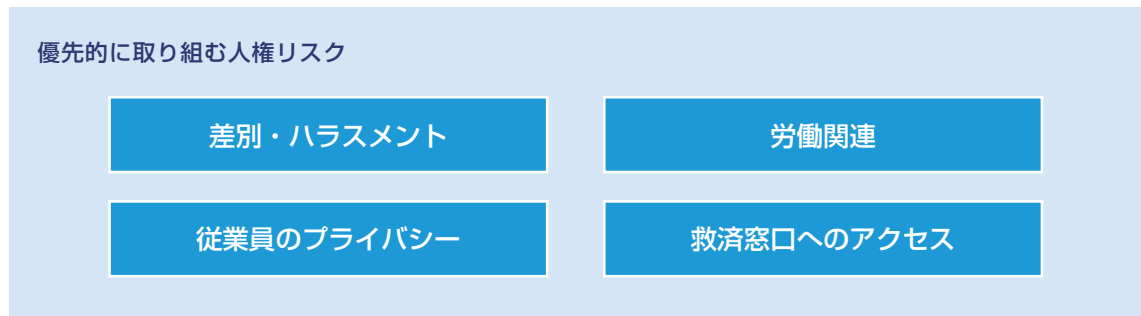
人権デュー・デリジェンスのステップ



重要な人権リスク

「影響特定と評価」により、まずは当社および当社グループの会社の従業員に起こる可能性のある人権リスクを洗い出し、発生可能性と深刻度の観点からアセスメントを実施しました。今後は、当社グループのサプライヤーや投融資先にも範囲を拡げていくことを検討しています。

優先的に対応が求められる重要な人権リスクは以下のとおりです。



取り組み

人権デュー・デリジェンスに関する取り組み	
是正への取り組み	・職場における不正行為等の早期発見のために、従業員向けの内部通報制度を設けています。
予防・軽減	・従前より、人権の啓発強化に向けた社内研修を行っています。
モニタリング	・まずは、社内モニタリング強化として、人権教育の浸透度を探り、人権デュー・デリジェンスの進捗を評価するため、アンケート調査を予定しています。

ステークホルダーの方々とともに

リース会社として長い経験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います。「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。



お客さま・ビジネスパートナー

姿勢

金融を超えた価値共創のパートナーとして事業課題や社会的課題の解決に努め、お客さまの満足度向上と信頼獲得に取り組めます。

また、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。

主な取り組み

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、不動産プロジェクトに対するサステナブルファイナンスの提供。

〈みずほ〉との連携、アライアンスパートナーとの協働。



従業員

姿勢

従業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を維持し、多様な人財や価値観を取り入れていきます。

主な取り組み

社長／役員と従業員との部毎、組織横断での対話ミーティング、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、ほぼ月1ペース開催、ホットラインの整備、エンゲージメントサーベイの実施。当社グループ会社従業員を対象とした人権デュー・デリジェンス実施。



株主・投資家

姿勢

事業環境の変化に対応し、持続的な成長と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。

主な取り組み

統合報告書、株主向け報告書、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。サステナブルファイナンスでの資金調達。



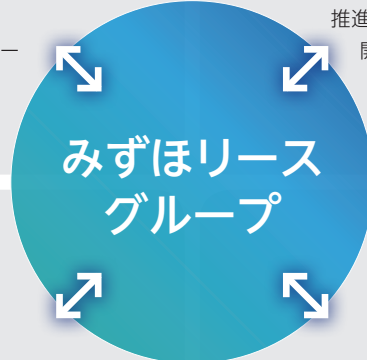
社会

姿勢

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、雇用機会創出に貢献します。

主な取り組み

国庫補助金を活用した、脱炭素設備導入事業を通じた社会貢献活動、被災地への義援金、障がい者支援活動、NPO・NGO活動への参加および支援による課題解決。



社外取締役座談会

2023年度より中村新社長のもとで「中期経営計画2025」がスタートし、取締役会議長は非執行の津原会長が務める体制となりました。「新体制1年目の振り返りと評価」および「中期経営計画2025の進捗」について、それぞれ異なるバックグラウンドに基づく知見を持つ6名の社外取締役から語っていただきました。



社外取締役
曾禰 寛純

社外取締役
河村 肇

社外取締役
鷺谷 万里

社外取締役
根岸 修史

社外取締役
青沼 隆之

社外取締役
渡邊 夏海

「金融の枠」をいかに超えるか みずほリースを進化させる取締役会の在り方について

—— 津原会長、中村社長 新体制1年目の評価をお願いします

根岸 私たち社外取締役が知りたいことは、議案が取締役会に上程された背景や社内での議論の過程です。私が社外取締役に就任した2019年の当初は、事前説明が必ずしも十分でないなかで重要議案の採決が諮られ困惑することもありました。しかし現在は重要事項に関しては取締役会前に事前説明を受ける機会が設けられており、内容を十分把握してから取締役会に出席することができています。昨年度は取締役会で決議する議案の見直しを行いました。その際は私たち社外取締役

がそれぞれの意見を述べて、津原会長、中村社長のもと納得するまで議論を交わすことができました。新体制となり、非執行の会長が取締役会議長を務めることで、会長、社長、副社長の取締役会におけるそれぞれの立場での発言が明確化され、議論が大変しやすくなったと感じています。当社の社外取締役の皆さんは、専門分野の違いを意識しながらよりよい結論を導き出すように積極的に発言されています。私の経験に鑑みても、さまざまな切り口で議題に対する意見が飛び交う当社の取締役会の実効性はかなり高いと感じています。



鷺谷 中期経営計画2025の策定に当たっては初期段階から社外取締役を巻き込んでいただき、経営陣の考える成長戦略についての理解が深まっていたので、この一年間は取締役会ではKPIに対する進捗をモニターするに留まらず、「グロース分野」や「フロンティア分野」への取り組み状況について多角的に情報共有を受け、本質的な議論を重ねることができました。なかでも重要なM&A案件については、柔軟な段階から何回も担当取締役から丁寧な説明があり、検討の節目節目でリスクや機会を十分に理解しながら合意形成することができました。成長戦略の実行フェーズでは、課題やリスクについてオープンに情報共有がなされ、取締役間の信頼関係をもとに本音の議論ができることが重要ですが、新体制での取締役会はそのことに配慮した仕立てになっていると感じています。

河村 取締役会前の重要議案に関する事前説明がきっちりとされているところを評価しています。取締役会の議題には報告事項を含め詳細にわたる内容のものも含まれますが、その内容も上程のタイミングも適切だと感じています。また議論の進行に関しても、社外取締役が二つ目、三つ目と質問を重ねても執行部門の責任者は本音で回答をされ、経営リスクに対して真摯に向き合う姿勢が以前より強く感じられるようになりました。中期経営計画の進捗も定期的に議題に上り、執行部門の目線で状況を把握したうえでの議論をすることができたと感じています。取締役会の議事運営に関しては、津原会長の行き届いた配慮があり、社外取締役のみならず執行部門の回答者が本音で本質的な議論ができる雰囲気、土壌ができています。新体制への移行

で取締役会の議事運営が一層スムーズとなり、私は高く評価しています。

青沼 私も以前は、重要議案が取締役会に上程されるタイミングが遅いと感じることもありましたが、2024年5月に発表した丸紅との資本業務提携を例にとると、案件の最も初期の段階から取締役会での説明が行われ、社外取締役も本質的な議論を交わすことができました。執行部門からは、検討中のM&A案件について、早期に、期待される成果やリスクの説明が行われ、社外取締役の意見をふまえた検討が進められています。このような検討案件は、継続的にフォローアップされており、取締役会および社外取締役に対する丁寧な説明が、新体制で一層重視されるようになったと感じています。また議長による回答者の指名が的確で、形ばかりの応答にならないように「この点どうなの?」「ここをもうちょっと説明してください」というようなフランクな言い方で応答振りが指示されるので、形式的な議論にならず、本質の問題に迫ることができる取締役会という印象を抱いています。

曾禰 私は2023年6月に社外取締役に就任したので以前の状況との比較はできませんが、他社での社外取締役や取締役会議長を務めている経験から申し上げますと当社は充実した議論ができる取締役会を運営していると感じています。その理由はいくつかありますが、議長と社長が重要議案に対して十分に議論を行い、同じ理解をしたうえで取締役会を取り回していこうという取り組みが非常に上手くいっていると思います。議長と社長の連携が良く、中村社長の臨機応変な情報



社外取締役座談会



の補足や発言も取締役会を重ねるごとに洗練され、スムーズで深みのある議事進行になっていると感じています。また、社外取締役の皆さんも、それぞれの期待スキルを意識して、この会社を良くしようというところに集中して話をされているのは素晴らしいと思いました。

渡邊 私は、2024年6月に新しく社外取締役に就任したため、まだ取締役会の参加は1回ですが、会議での議論を通じて象徴的だと感じたことがあります。それは、「事業の成長に向けて、どう伸ばしていくのか？」ということを常に議論の根幹に置き、社外取締役の方々も当社の経営層も皆、活発な議論を重ねている点です。当社は、中期経営計画において、戦略的なチャレンジをしていると感じています。私が、社内の部門の責任者の色々な方にお話を聞いて出てきた共通のキーワードも「挑戦」でしたし、また印象的な言葉は、「リレーションシップマネジメント」でした。徹底的なお客さま志向に加え、社員に対してもエンゲージメントを高めやる気を最大限に引き出していくことも中期経営計画の実現に向けて重要な要素だと思います。

鷗谷 取締役会議長を津原会長が務めていますが、非執行の立場を徹底しつつ、経営陣と社外取締役の間の橋渡しとしてコミュニケーションの円滑化を図っていると感じます。特に議案に関する理解の深化のため、議案説明の後に全社的に俯瞰した観点や背景についての解説を社長、会長が加えることで、取締役会の実効性が一層向上していると感じます。

大きな飛躍のカギとなる
新たな文化と人財育成を推進して欲しい

——「中期経営計画2025」の進捗についてご意見をお聞かせください。

根岸 当社の事業領域はみずほ連携および丸紅連携が牽引し国内外でかなりのスピードで広がっています。2024年3月期の営業資産残高は、国内の不動産や米国の航空機リース、インドの設備機器リース等が拡大し2兆8589億円となり、私が当社の社外取締役に就任してから約4割増加しました。これから先の事業領域拡大の成否は、ハンズオンで案件を取り組めるかどうかにかかっており人財育成がますます重要になります。事業ポートフォリオ運営の変革・高度化で取り組むフロンティア分野の開拓では、多くの事業者とサーキュラーエコノミーのプラットフォーム構築を目指しています。中期経営計画の進捗について議論を重ねるなかで、金融業を専門とする当社が事業フレームを描き、プラットフォーム構築の中心的な役割を果たせるかどうか課題だと改めて実感しました。

鷗谷 中期経営計画1年目を振り返って評価を行うなか、当社の収益の第3の柱に育てていくグロースとフロンティア分野の進捗については、道半ばであるという経営陣の謙虚な自己評価がありました。しかし未体験のビジネス領域の開拓や社会変革等を伴う分野であることをふまえれば、現中期経営計画の3年間では道半ばであり続けるのが自然ではないかと考えています。当社がゴールとする「お客さまとともに未来を創造するプラットフォームカンパニー」という姿の実現に向けては、中期経営計画2025の3年間はいわば基礎固めの



フェーズであり、その観点では着実に進捗していると評価しています。社外取締役としてはモニタリング機能を発揮しつつも、経営陣のチャレンジに対して背中を押す存在でもありたいと思っています。



河村 当社が目指す姿は、既存のリース会社の枠を超えたリース会社、ファイナンスカンパニーだと思います。グロース、フロンティア領域を開拓するキーワードは「エクイティ」と「グローバル」だと思います。これからは規模感のあるM&Aも検討する必要があると考えます。今回、新たに締結した丸紅連携の成果がどのように、どのくらいの金額で財務的に反映されるのかはまだ分かりませんが、大きな期待を抱いています。現在中期経営計画期間に明確な道筋を描くことが重要と考えています。当社が思い描く姿に変貌していくための課題は「社風と人」にあると思います。出身母体で積み上げてきた経験を活かし、「銀行とは違う」「リース会社の枠からも出る」という新たな企業文化の醸成と人財育成が非常に重要になると思いますし、中村社長のリーダーシップのもとでの会社の取り組みに大いに期待をしています。

青沼 「中期経営計画2025」の策定で一番議論したのは、実は10年位先の203X年の当社の姿を描くことでした。長期戦略のなかでコア、グロース、フロンティアの3分野でどこにどれだけ注力し、どういう芽を出していこうかという議論を積み重ねたのですが、今回発表している中期経営計画は、そのような長期戦略のなかで最初の3年間で切り出したものに過ぎない、という位置づけだと思っています。このような議論のなかでは、10年後の思い描く姿からして、「銀行やリースの枠を超えて、社名も変えたらいいのではないか」

という意見もありました。人財も、従来はみずほからの供給が中心でしたが、今は丸紅からも入っています。企業改革の外袋は整ってきたので、現在は、中身となる企業文化や改革を支える人財をどう獲得し、育てていくのかという一番重要な議論が始まっています。中村社長も企業文化を変えるという強い決意で、タウンホールミーティング等で執行部門がやろうとしていることを社員に伝えるためにかなり苦心されていますので、私たちもしっかりと応援していきたいと思います。

曾禰 中期経営計画の1年目ですが、将来を見据えて漏れなく手を打ったことを評価しています。新しい企業文化を浸透させるためには、今の形から組織構造や考え方を変えて、若い社員でもリーダーシップを取れるような会社にしていくことが大事だと思います。その点を執行部門もよく理解しており、中村社長をはじめトップダウンで社員に対していろいろ話されていると思います。みずほ、丸紅連携やM&Aを通じて新たな文化が融合されることで自分たちも変わるし、逆に自分たちの良いところを再認識できる機会になっていただきたいと思っています。社外取締役として、リスクに対する監督機能を果たしながら、執行の目指すスピード感のあるチャレンジを後押ししたいと思っています。



渡邊 既存のリース会社の枠を超えようとする中期経営計画は、当社の変革のタイミングだと思います。さまざまな変革テーマの実現に向けて、人的資本の最大化や多様な価値観に対する企業文化の進化等、私の強みを活かして挑戦を支援していきたいと思っています。

マネジメント一覧

◆所有する当社の株式数（2024年4月末時点）◆取締役会への出席状況（2023年度）

取締役（社内）					
 取締役会長 津原 周作 ◆ 所有する当社の株式数 102,500株 ◆ 取締役在任年数 5年 ◆ 取締役会への出席状況 16/16回(100%) 2010年 4月 株式会社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 株式会社みずほ銀行 常務執行役員 2015年 4月 株式会社みずほフィナンシャルグループ 執行役専務 2015年 6月 同社 取締役兼執行役専務 2017年 4月 株式会社みずほ銀行 取締役副頭取 2019年 4月 当社 副社長執行役員 2019年 6月 当社 代表取締役副社長兼副社長執行役員 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 ◆ 所有する当社の株式数 50,500株 ◆ 取締役在任年数 3年 ◆ 取締役会への出席状況 16/16回(100%) 2013年 4月 株式会社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 2015年 4月 みずほ証券株式会社 常務執行役員 2016年 4月 株式会社みずほフィナンシャルグループ 常務執行役員 2018年 4月 同社 執行役専務大企業・金融・公共法人カンパニー長 2019年 4月 株式会社みずほ銀行 副頭取執行役員大企業・金融・公共法人部門長 2020年 4月 当社 副社長執行役員 CRO 2021年 4月 当社 副社長執行役員 CFO 2021年 6月 当社 代表取締役副社長兼副社長執行役員 CFO 2022年 4月 当社 代表取締役副社長兼副社長執行役員 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 ◆ 所有する当社の株式数 22,000株 ◆ 取締役在任年数 2年 ◆ 取締役会への出席状況 16/16回(100%) 2011年 7月 株式会社みずほ銀行 青山支店青山第二部長 2014年 4月 同社 営業第十三部長 2016年 4月 同社 執行役員欧州地域本部副担当役員 2017年 4月 株式会社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ツユニット副ユニット長 2021年 4月 当社 専務執行役員 CRO 2022年 4月 当社 専務執行役員 CFO 2022年 6月 当社 専務取締役兼専務執行役員 CFO 2023年 4月 当社 代表取締役副社長兼副社長執行役員(現任)	 取締役副社長 石附 武積 ◆ 所有する当社の株式数 0株 ◆ 取締役在任年数 ― ◆ 取締役会への出席状況 ― 1981年 4月 丸紅株式会社 入社 2012年 4月 同社 執行役員金属部門長 2014年 4月 同社 常務執行役員金属第二部門長 2015年 4月 同社 常務執行役員金属資源本部長 2018年 4月 同社 常務執行役員欧州CIS統括、欧州支配人、丸紅欧州会社社長 2020年 6月 同社 代表取締役専務執行役員 CAO 2022年 6月 同社 専務執行役員 CAO 2024年 4月 同社 退任 2024年 6月 当社 取締役副社長兼副社長執行役員(現任)	 専務取締役 阿部 昌彦 ◆ 所有する当社の株式数 14,000株 ◆ 取締役在任年数 ― ◆ 取締役会への出席状況 ― 2013年 7月 株式会社みずほ銀行 兜町証券営業部長 2015年 4月 同社 大企業法人業務部長 2016年 4月 株式会社みずほフィナンシャルグループ 執行役員株式会社みずほ銀行 執行役員コーポレート・インスティテュショナル業務部長 2018年 4月 株式会社みずほ銀行 常務執行役員 2021年 6月 当社 常務執行役員 2023年 4月 当社 常務執行役員 サークュラー・ソサイエティ・プラットフォーム本部 副本部長 2024年 4月 当社 専務執行役員 2024年 6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 ◆ 所有する当社の株式数 52,000株 ◆ 取締役在任年数 1年 ◆ 取締役会への出席状況 12/12回(100%) 1987年 4月 当社 入社 2000年 6月 当社 企画部 副参事役 2014年 6月 当社 企画部 副部長 2015年 4月 当社 経営企画部 副部長 2017年 4月 当社 執行役員システム企画室長 2018年 4月 当社 執行役員システム企画部長 2020年 4月 当社 常務執行役員 2023年 6月 当社 常務取締役兼常務執行役員(現任)

監査役			
監査役(常勤) 釜田 英彦 ◆ 所有する当社の株式数 37,500株 ◆ 取締役会への出席状況 16/16回(100%) 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 ◆ 所有する当社の株式数 500株 ◆ 取締役会への出席状況 12/12回(100%) 2010年 4月 株式会社みずほ銀行 事務サービス推進部長 2012年 4月 株式会社みずほフィナンシャルグループ 事務企画部長 2019年 4月 同社 常務執行役員 事務グループ副グループ長 2021年 1月 株式会社日本カストディ銀行 代表取締役副社長 2023年 6月 当社常勤監査役(現任)	社外監査役(常勤) 諏訪部伸吾 ◆ 所有する当社の株式数 0株 ◆ 取締役会への出席状況 一回 2013年 4月 株式会社みずほフィナンシャルグループ IT・システム企画部次長 2015年 4月 同社 IT・システム統括部副部長 兼 IT・システム企画部副部長 2019年 4月 同社 執行役員IT・システムグループ 特定業務担当役員 みずほ情報総研株式会社 専務取締役 2020年 4月 みずほ電子債権記録株式会社 代表取締役社長 2021年 6月 ゼブラ株式会社 執行役員 2024年 6月 当社常勤監査役(現任)	社外監査役 天野 秀樹 ◆ 所有する当社の株式数 0株 ◆ 取締役会への出席状況 15/16回(94%) 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 花王株式会社 社外監査役(現任) 2017年 4月 オリックス銀行株式会社 社外取締役(現任) 2019年 6月 セイコーグループ株式会社 社外監査役(現任) 2022年 6月 当社監査役(非常勤)(現任)

執行役員								
専務執行役員	西山	隆憲		執行役員	美尾	邦博	松井	雅人
	竹澤	敏幸	石山		博英	南	幸喜	和久井
常務執行役員	小林	理伸	須見	則夫	竹内	信房	松尾	俊哉
	座間	信久	工藤	寛之	守屋	直人	二宮	洋一
	山田	隆	木下	聡	高畑	昌志	内村	裕也
	橋本	泰彦	八尾	尚史	町長	直幸	森谷	俊彦
	舩川	一臣	田中	晶	藤原	隆司		
	佐藤	健介			今井	武人		

取締役（社外）



社外取締役
根岸 修史

◆ 所有する当社の株式数 0株
◆ 取締役在任年数 5年
◆ 取締役会への出席状況 15/16回(94%)

1971年 4月 積水化学工業株式会社 入社
2003年 6月 同社 取締役経営管理部長
2008年10月 同社 取締役副社長執行役員 CFO
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 社外取締役(現任)
2022年 6月 首都高速道路株式会社 取締役会長(現任)
2023年 6月 積水化学工業株式会社 特別顧問(現任)



社外取締役
鷺谷 万里

◆ 所有する当社の株式数 0株
◆ 取締役在任年数 5年
◆ 取締役会への出席状況 16/16回(100%)

1985年 4月 日本アイ・ピー・エム株式会社 入社
2002年 7月 同社 理事
2005年 7月 同社 執行役員
2014年 7月 SAPジャパン株式会社 常務執行役員
2016年 1月 株式会社セールスフォース・ドットコム 常務執行役員
2019年 6月 当社 社外取締役(現任)
2020年 3月 株式会社MonotaRO 社外取締役(現任)
2021年 6月 JBCCホールディングス株式会社 社外取締役(現任)
2022年 6月 三菱商事株式会社 社外取締役(現任)



社外取締役
河村 肇

◆ 所有する当社の株式数 0株
◆ 取締役在任年数 4年
◆ 取締役会への出席状況 16/16回(100%)

1981年 4月 丸紅株式会社 入社
2012年 4月 同社 執行役員プラント・産業機械部門長 代行
2013年 4月 同社 執行役員プラント・産業機械部門長
2014年 4月 同社 執行役員プラント部門長
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 社外取締役(現任)
2023年 4月 丸紅株式会社 特別顧問(現任)
2024年 2月 津田駒工業株式会社 社外取締役(現任)



社外取締役
青沼 隆之

◆ 所有する当社の株式数 0株
◆ 取締役在任年数 3年
◆ 取締役会への出席状況 16/16回(100%)

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
2015年12月 最高検察庁次長検事 法制審議会委員
2016年 9月 名古屋高等検察庁検事長
2018年 2月 弁護士登録 シティユーワ法律事務所 オブ・カウンセラー(現任)
2021年 6月 当社 社外取締役(現任)
2023年 5月 株式会社ファミリーマート 社外取締役(現任)



社外取締役
曾禰 寛純

◆ 所有する当社の株式数 0株
◆ 取締役在任年数 1年
◆ 取締役会への出席状況 12/12回(100%)

1979年 4月 山武ハネウエル株式会社(現アズビル株式会社)入社
2003年 4月 株式会社山武(現アズビル株式会社) 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
2005年 4月 同社 執行役員経営企画部長
2008年 4月 同社 執行役員常務経営企画部長
2010年 6月 同社 取締役 兼 執行役員常務
2012年 4月 同社 代表取締役社長 兼 執行役員社長
2020年 4月 同社 代表取締役会長兼社長 執行役員会長 兼社長
2020年 6月 アズビル株式会社 代表取締役会長 執行役員会長
2021年 6月 安田倉庫株式会社 社外取締役(現任)
2022年 6月 アズビル株式会社 取締役会長 取締役会議長(現任)
2023年 6月 当社 社外取締役(現任)



社外取締役
渡邊 夏海

◆ 所有する当社の株式数 0株
◆ 取締役在任年数 ー
◆ 取締役会への出席状況 ー

2002年 4月 株式会社リクルート入社
2016年10月 株式会社リクルートホールディングス 人事部長
2017年10月 同社 事業統括部長
2018年 4月 株式会社リクルート 経営企画室 部長
2021年 4月 同社 コンプライアンス室 推進部長
2021年10月 同社 リスクマネジメント室 推進部長
2022年10月 同社 カスタマーコンタクト統括室 推進部長
2023年 2月 株式会社U P R O 取締役(現任)
2023年12月 インタラクティブ株式会社 監査役(現任)
2024年 4月 株式会社リクルート カスタマーエクスペリエンス推進室 Vice President(現任)
2024年 6月 当社 社外取締役(現任)

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います。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、社外取締役に就任いただきました。また、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います。
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います。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、社外取締役に就任いただきました。また、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います。
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います。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、社外取締役に就任いただきました。また、総合商社での豊富な業務および企業経営経験に基づいた当社経営全般にわたる有用な助言をいただいています。

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います。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、社外取締役に就任いただきました。また、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います。
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、2023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います。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、社外取締役に就任いただきました。また、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います。
渡邊 夏海	渡邊夏海氏は、株式会社リクルートにて人事や企画業務を経験後、コンプライアンス、リスクマネジメント等の幅広い分野で責任者としての経験を有しています。また、自身でもスタートアップの起業および経営に関わっており、その多様な経験、知見を活かして、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、新たに社外取締役に就任いただきました。また、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います。

コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方とコーポレート・ガバナンス体制の概要

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認識しています。

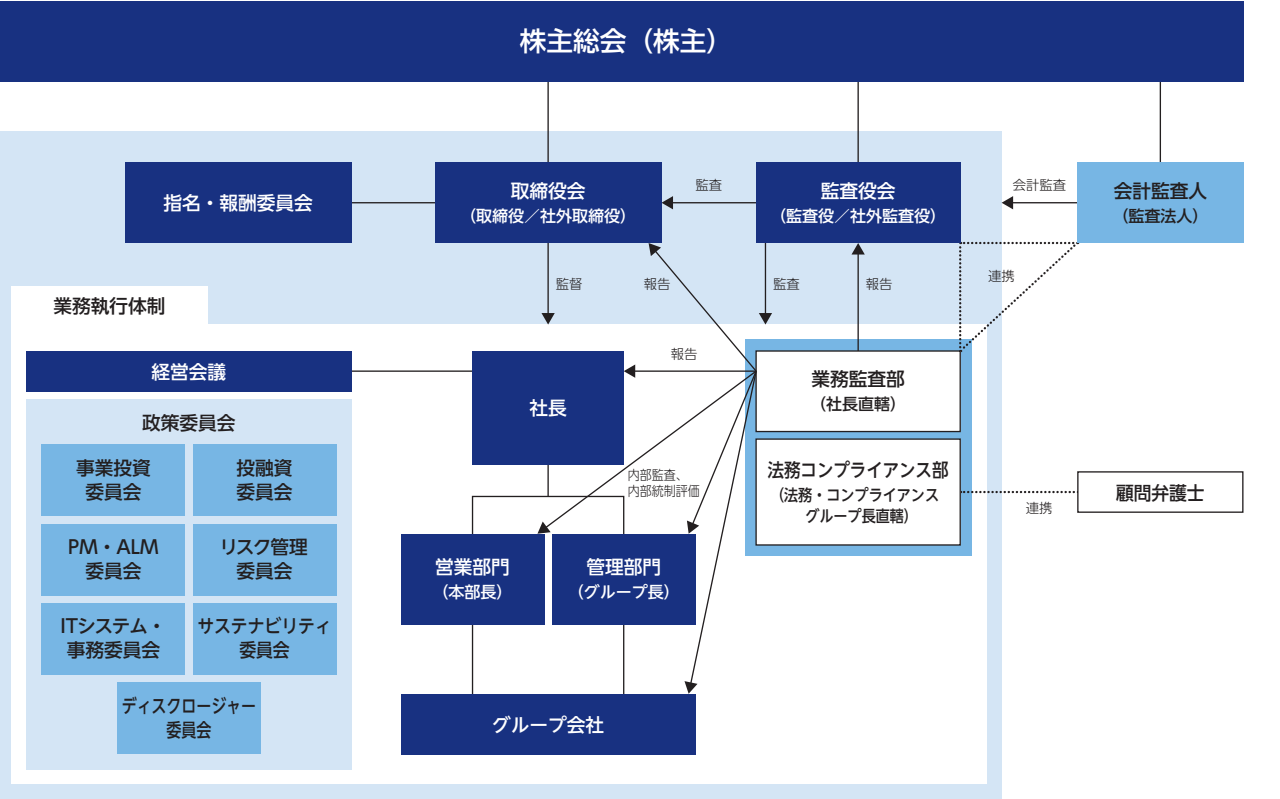
当社は、上場会社におけるコーポレート・ガバナンスに求められることとして、まず、株主の権利・利益を保護し、持分に応じた平等を保障すること、次に、役割を増しているお客さま、取引先、社員等株主以外のさまざまなステークホルダー（利害関係者）について権利・利益の尊重と円滑な関係を構築すること、そしてこれら利害関係者の権利・利益が現実には守られるために、適時適切な情報開示により

企業活動の透明性を確保すること、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います。

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います。

なお、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います。

コーポレート・ガバナンス体制



組織形態	監査役会設置会社	
取締役人数	12名(うち6名が社外取締役)	
監査役人数	4名(うち3名が社外監査役)	
指名・報酬委員会	8名(うち5名が独立社外取締役、うち1名が独立社外監査役)	
取締役の任期	1年	
執行役員制度の採用	有	
2023年度 取締役会開催状況	開催回数	16回
	取締役出席率	99%
	監査役出席率	98%
2023年度 任意の指名・報酬委員会 開催状況	開催回数	9回
	取締役出席率	97%
2023年度 監査役会開催状況	開催回数	15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

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います。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います。（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います。

（※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、現場視察等）



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関わる株主総会付議議案、および執行役員の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、構成については、8名中5名を独立社外取締役、1名を独立社外監査役とすることにより、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を高め、コーポレート・ガバナンス体制の一層の充実を図っています。

監査役／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います。

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います。

経営会議・政策委員会

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います。また、社長が権限委譲した政策委員会として、事業投資委員会、投融資委員会、PM・ALM委員会、リスク管理委員会、ITシステム・事務委員会、サステナビリティ委員会、ディスクロージャー委員会を設置し、機能別に十分な議論・検討を行う体制としています。

内部監査の概要

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

取締役会の実効性評価

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

<実効性評価の方法>

実効性評価のプロセス

①コーポレート・ガバナンス関連の動向および当社の現状をふまえ評価機関とアンケート内容を検討・確定→②アンケートの実施→③評価機関によるアンケート結果の分析・評価→④評価機関と当社間で分析・評価の妥当性確認→⑤当社による改善策の策定→⑥取締役会への報告→⑦改善対応の実施

アンケート項目

アンケート大項目は以下6項目であり、大項目の下に5段階評価の選択式設問が14問（各設問に自由記載欄あり）、自由記述式設問が2問の計16問を設定しています。

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

<2022年度の分析・評価結果をふまえた課題に対する取り組み>

2022年度の分析・評価をふまえ、以下3点の課題を認識し、主に以下の取り組みを行うことで、改善を図りました。

	2022年度の課題	課題に対する主な取り組み
1	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	・ 社外取締役への外部セミナー参加機会の提供 ・ 営業系6本部の取り組みについての説明 ・ サークュラーエコノミー関連の現場視察 ・ 社外取締役間の意見交換機会の提供
2	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	・ 女性取締役1名増
3	取締役会における議論活発化に向けた取り組み（議題選別、要点を整理した資料の早期配布、等）	・ 取締役会規程改訂による決議事項の明確化 ・ 要点整理による付議資料コンパクト化・早期提供（2023年度継続課題）

<2023年度の分析・評価結果>

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	取締役会全体としてのスキル・経験および知識の多様化が図れている
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



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いきます。

役員報酬

当社は、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」を決議しています。当該取締役会の決議に際しては、あらかじめ決議する内容について任意の指名・報酬委員会にて審議しています。また、取締役会は、当事業年度に関わる取締役の個人別の報酬等について、報酬等の内容の決定方法および決定した報酬等の内容が当該方針と整合しており、当該方針に沿うものであると判断しています。各監査役の報酬額は、監査役の協議により決定しています。

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います。

取締役の報酬の上限額は、社外取締役が過半数を占める任意の指名・報酬委員会にて審議し、取締役会で決議したうえで株主総会の議案としています。また、取締役の報酬の構成比率、算定方法については、任意の指名・報酬委員会の審議を経て、取締役会が決定しています。

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）および業績に連動する報酬からなり、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確定数の株式を給付する株式報酬Ⅰとで構成し、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、株式で給付する株式報酬Ⅱとで構成しています。

執行役員を兼ねる 取締役報酬の構成 (構成比率)	基本報酬		業績に連動する報酬	
	基本給	株式報酬Ⅰ	賞与	株式報酬Ⅱ
	1		0.25	0.35

非執行の取締役の報酬

非執行取締役の報酬については、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とで構成する基本報酬のみとしています。2023年6月27日開催の定時株主総会での決議のとおり、社外取締役に対しても、株式報酬Ⅰを給付しています。

非執行の取締役の 報酬の構成 (構成比率)	基本報酬	
	基本給	株式報酬Ⅰ
	0.9	0.1

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

2023年度：取締役および監査役の報酬等の総額

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)				対象となる 役員の員数 (名)(注)1
		基本報酬(固定報酬)		業績連動報酬(注)2		
		基本給	株式報酬Ⅰ	賞与金銭報酬	株式報酬Ⅱ	
取締役 (うち社外取締役)	421 (69)	282 (64)	12 (4)	53 (一)	73 (一)	15 (7)
監査役 (うち社外監査役)	84 (60)	84 (60)	— (一)	— (一)	— (一)	5 (4)
合計 (うち社外役員)	505 (130)	366 (125)	12 (4)	53 (一)	73 (一)	20 (11)

(注)1. 上表には、2023年6月27日開催の第54回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役3名および社外監査役1名を含んでいます。
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います。

取締役会議長からのメッセージ

2023年4月から、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津原です。私は2019年4月に当社副社長執行役員に就任し、2020年6月から代表取締役社長CEOとして前中期経営計画を推進してまいりました。みずほリース誕生から現在までの変遷を経営の立場でリードしてきた経験が、議長という立場でも役に立っていると思います。当社の新しい企業価値を創造する重要議案について、あるべき結論を導き出すために、自由で闊達な議論が尊重され実効性が高い取締役会となるような運営をこれからも心がけてまいります。

取締役会議長
津原 周作



当社の社会的役割とグループ内連携の強化

みずほフィナンシャルグループでは、以前から銀行・信託・証券連携を進め、お客さまの課題にグループ全体で対応してきました。私は2019年に当社に来てリース会社の社会的役割を再認識し、より柔軟で多様な提案ができるリース事業との連携を強化することで、これまで以上にお客さまのお役に立つことができることを確信しました。みずほリースとなって以後、当社は

みずほ連携の強化を進め、お客さまの課題解決の幅を広げる提案が可能となりました。一例として、保有不動産を活用した「回転型ビジネスモデル」を推進する大手企業に対して銀行、証券、信託に加え当社のリース機能も含めた大型ソリューションを提案し採用いただきました。みずほフィナンシャルグループ内での連携強化を通じて、当社は経営理念「ニーズをつなぎ、未来を創る」のとおり、お客さまのニーズを「つなぐ」役割を果たすとともに、お客さまに寄り沿った提案ができるものと期待しています。

スキルマトリックス

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

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

※上記一覧表は、各取締役・監査役が有するすべての知見および経験を表すものではありません。
※新たな価値の創造に向け変革にチャレンジし続ける「変革・トランスフォーメーション」を取締役共通のスキルとします。

取締役会議長からのメッセージ

幅広い年代と 多様な専門性を持つ人財が揃う

当社の取締役会は、40代から70代までの幅広い年齢層と、多様な専門的スキルを持つ人財で構成されています。新任取締役を含め、社外取締役が多様な専門知識と豊富な経験・経歴に基づいて、幅広い切り口での自由で活発な議論を行っています。かつては株主総会や取締役会等を「異議なし」で終えることを良しとする世の中の風潮があったかもしれませんが。しかし今の時代は、忌憚なく意見を述べ合って会議を活性化することが重要だと私は理解しています。そのために、当社では事前に社外役員とのコミュニケーションミーティングを開催し、重要な議題に関する基本情報を提供し論点を明確に理解いただくよう工夫しています。

自由で活発な議論を促すことが 議長の役割

取締役会議長の役割の1つは、自由な議論ができる雰囲気をつくることだと思います。私は基本的に発言を止めずに議論を尽くしていただき、皆さんが納得したうえで採決をとるよう心がけています。報告事項の議案では質問がない場合もありますが、表情を見て少しでも首をかしげる方がいたら発言を促し、意思表示をしていただくようにしています。

一方、取締役のみなさまもその点は配慮してくださっています。例えばIT関連の議題では、専門性の高い取締役は、自分の意見に議論が誘導されることがないよう、他の参加者が自分の経験や知識を元に自由に発言した後、専門的立場から話を整理する形で発言しており、そのおかげで有意義で活発な議論ができています。他の取締役の方も同様で、全員が取締役会の活性化を図ってくださることに大変感謝しています。

近年の印象に残った議論と成果

これまでの議論で印象に残るテーマは、2022年度のインドのリース会社Rent Alpha社の買収です。当社の最終利益が当時149億円だったのに対し、約100億円の大きな投資判断でした。それ以前に、米国のリース会社や豪州の金融会等海外案件に出資したケースもありましたが、これらはもともと丸紅㈱が投資していた会社への参画でした。しかしRent Alpha社は当社独自の出資案件で準備段階から早めに取り締役会で取り上げ議論するようにしました。

また、2023年度には丸紅㈱との資本業務提携が、当社の発展にどうつながるのか、お客さまに喜んでいただけるか、株式の希薄化を株主のみなさまがどう受け止めるか等、取締役会で徹底的に議論しました。その結果、この連携はサーキュラーエコノミーの推進等、中村社長のもと当社が目指す方向性に合致すること、お客さまとの接点が増えることによる人財不足にもスピード感を持って対応できるとの判断に至り、資本業務提携強化を進める決断に至りました。

企業価値向上に向けて 当社の成長を後押ししていきます

当社は中期経営計画2025に沿って「コア」「グロース」「フロンティア」各分野で施策を推進し、営業資産は順調に積みあがっています。ここに満足せず、「リースの枠を超える」ことを意識するとともに、社会から求められる役割を十分に果たすことで業績がさらに向上し、市場から評価されて株価や配当に反映される好循環が生まれると考えています。そのためにも取締役会は、執行メンバーが事業運営をしっかりと行えるよう、今後とも議論を尽くしてまいります。

コンプライアンス

基本方針

当社グループにおける「コンプライアンス」とは、「役員および職員が法令・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」と定義しています。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目指して、コンプライアンスの徹底を経営の基本原則として位置づけ、コンプライアンスの態勢強化に取り組んでいます。

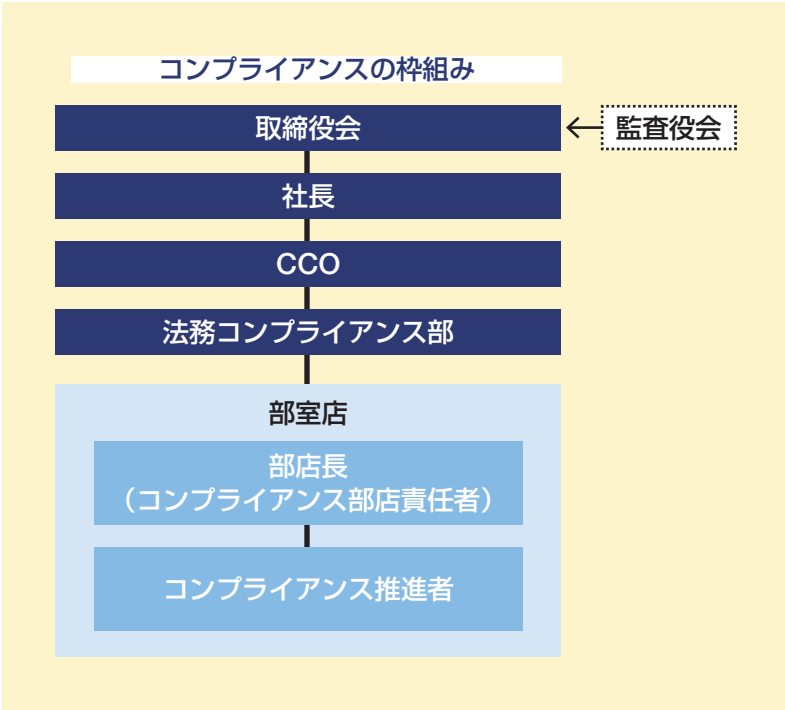
コンプライアンス態勢

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法務・コンプライアンスグループ長（CCO）を任命しています。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・ローンダリング等防止、および、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います。

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の実施や部内研修の実施により、各部店におけるコンプライアンス態勢の徹底に向けて自律的な統制活動を行っています。

法務コンプライアンス部は部店からの実施結果報告等の検証をふまえ、必要に応じて各部店におけるコンプライアンスの遵守状況の確認・評価を行ったうえで、部長宛ての個別の指示や指導、全部店向けの注意喚起やルール改定等の施策を講じています。

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います。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います。（右記「コンプライアンスの枠組み」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重層的に設置するとともに、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「内部通報規程」に定めています。



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」を策定しています。これらは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います。

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」を策定しています。「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います。

「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、役員や部店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います（2023年度に実施した主なコンプライアンス研修については、下の囲み記事をご参照ください）。

◆ 2023年度に実施した主なコンプライアンス研修

- ・ 役員向けコンプライアンス研修
- ・ 部店長向けコンプライアンス研修
- ・ グループマネージャー向けコンプライアンス研修
- ・ 新入社員・キャリア採用者向けコンプライアンス研修



集合研修の一風景。オンラインや集合研修を併用して学習効果を高めています

研修資料の一例。身近な事例をとりあげるとともに、イラストを多用して分かり易さに努めています



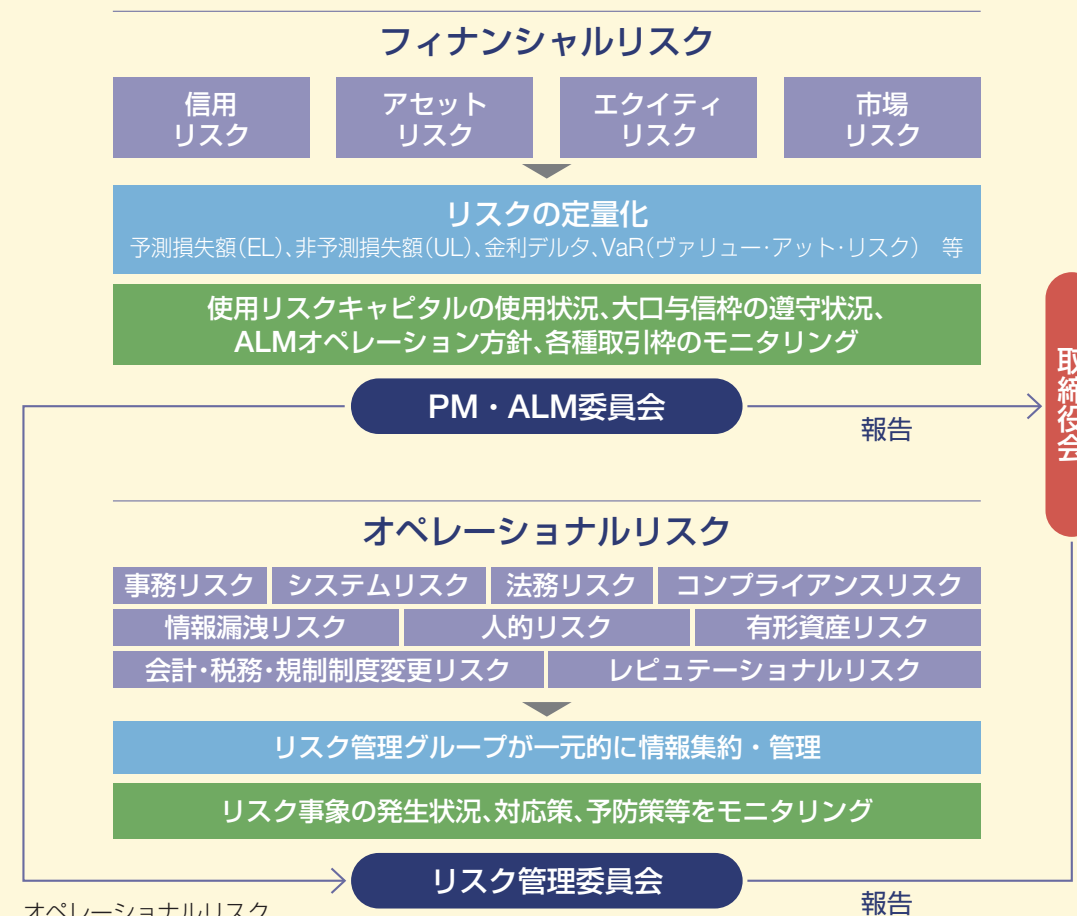
リスク管理

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います。こうしたなか、当社グループではかか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・充実に取り組んでいます。

リスク管理体制について

当社グループは、事業活動にかかわるリスクを的確に把握・分析・制御し、経営への影響を低減していくため、リスク管理グループ長が全社的な視点でリスクマネジメントを一元的に統括・推進するとともに、各リスク所管部門を通じてリスク事象に対して迅速かつ機動的に対応する体制を整備しています。

当社グループの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、また「PM・ALM委員会」および「リスク管理委員会」を開催しリスクに関するコミュニケーションの充実を図るとともに、リスク管理の状況は取締役会に報告しています。



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

グループ長からのメッセージ

当社のビジネスが一段と多様化・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。

具体的には、当社グループでは業務に伴って発生するリスクを、定量的に管理を行うフィナンシャルリスクと、定性的に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、オペレーショナルリスク、フィナンシャルリスクをリスク管理グループで統括し、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・アセットリスク・エクイティリスク・市場リスクといったフィナンシャルリスクについては、リスク資本の配賦を軸とした管理の枠組みのもとに、リスクの所在と大きさをモニタリングしております。そして、リスクの総量を自己資本の一定範囲内にコントロールすることにより、経営の健全性を維持しております。一方で、事務リスク・システムリスク・コンプライアンスリスク等のオペレーショナルリスクについては、リスク事象の発生原因の究明、対応策、再発防止策の実施状況等をモニタリングするとともに、リスク管理グループが一元的な管理を行っております。

今後、多面的な金融サービスの推進、専門金融分野の拡充や事業投資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。

今後も、モニタリング体制を強化し、リスクを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、当社の収益拡大を支えてまいります。

また、コンプライアンスにつきましては、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、株主様や市場から高く評価され、ひいては、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。

世の中は日々変化しております。それに伴いコンプライアンスの定義につきましても今後変わっていくことが想定されます。世の中の変化に応じてコンプライアンス遵守態勢を不断に見直すとともに、全役職員のコンプライアンスに対する認識を高め、社内のコンプライアンス・カルチャーの醸成に努めてまいります。



フィナンシャルリスク管理体制およびリスク資本配賦について

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ために「リスク資本配賦」の枠組みによる運営を実施し、経営の安定性維持と収益性向上の両立を図っています。

具体的には、それぞれ計量化された各種リスクを統一的・一元的に管理し、リスクの総量を自己資本の一定範囲内に抑え、また各リスクカテゴリーにおいては配賦されたリスク資本の範囲内で合理的かつ効率的にリスクティクを進める体制としています。

「リスク資本配賦計画」（どのリスクカテゴリーにどれだけリスク資本を配分するか）に関しては、年度の業務計画の一環として取締役会にて決議され、リスク計量結果は、業務運営の状況として月次で取締役会に報告されています。



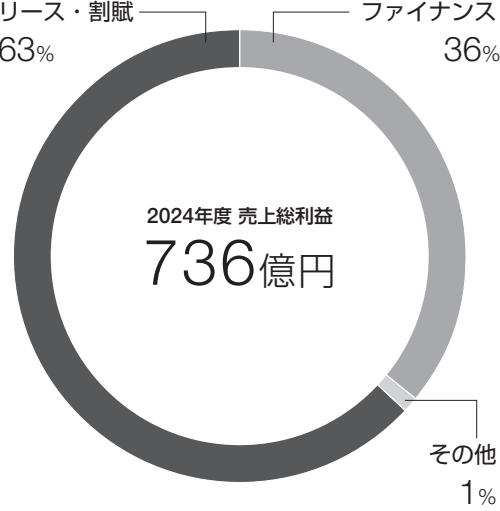
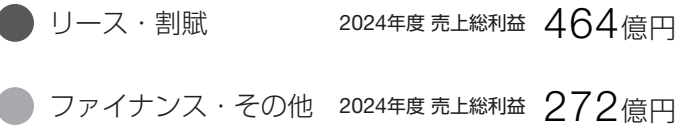
	リスクの内容等
信用リスク	信用供与先の財務状況の悪化等により、保有する資産の価値が減少ないし消失し、損失を被るリスク
アセットリスク	不動産や航空機等の物件の価値が、投資対象に関する市況の変化や当該アセットに関する収入の変化等による価格変動により毀損し、損失を被るリスク
エクイティリスク	再生可能エネルギー事業やその他エクイティ投資、ファンド投資において、投資資本の価値が、キャッシュフローの変動等により毀損し、損失を被るリスク
市場リスク	金利、株価、為替レート等の金融市場要因の変動により、保有するポジションに損失が発生するリスク

オペレーショナルリスク管理体制について

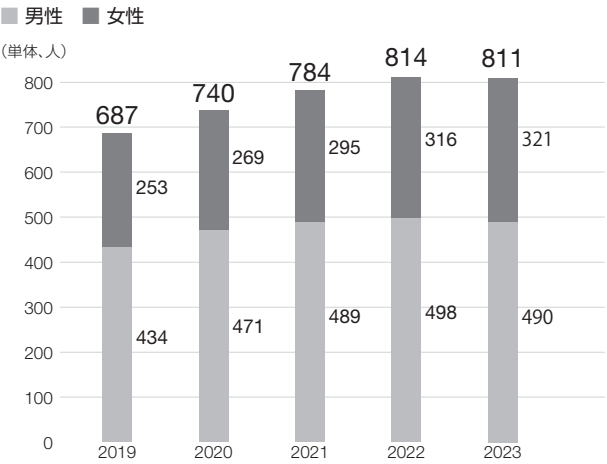
不備・事務過誤、コンプライアンス上の問題、不適切な業務運営、システム障害、その他外部要因によるオペレーショナル事象をリスク管理グループが一元的に収集・管理し、対応策・再発防止策の策定等、各リスクカテゴリーに応じた適切な対応を行っています。またリスクの状況はリスク管理委員会、ならびに取締役会に報告しています。

財務・非財務ハイライト

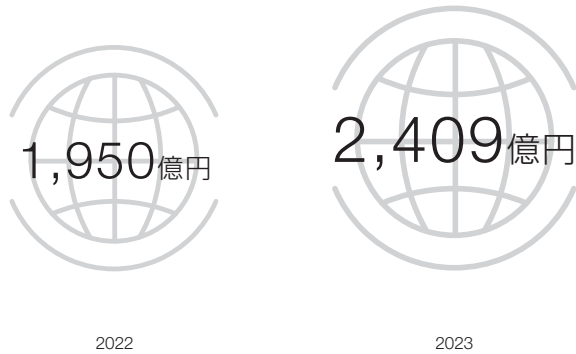
当社グループは当社および連結子会社44社、持分法適用関連会社10社（2024年3月31日現在）を中心に構成され、リース、割賦、貸付等「モノ」に対する知見とファイナンスに関する専門性を活かした幅広い金融・事業サービスを国内外で手がけています。



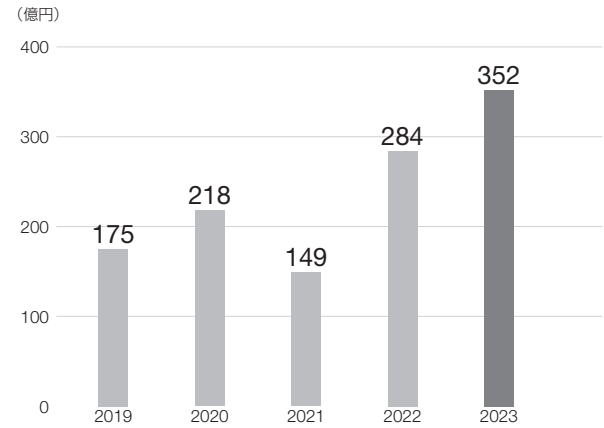
従業員数



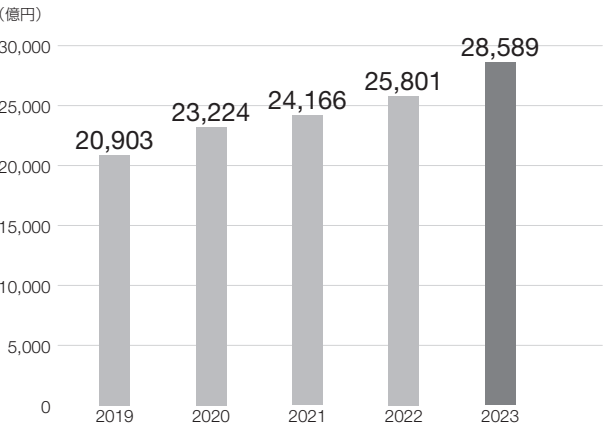
グローバル分野の残高
ー海外現法・航空機・船舶等



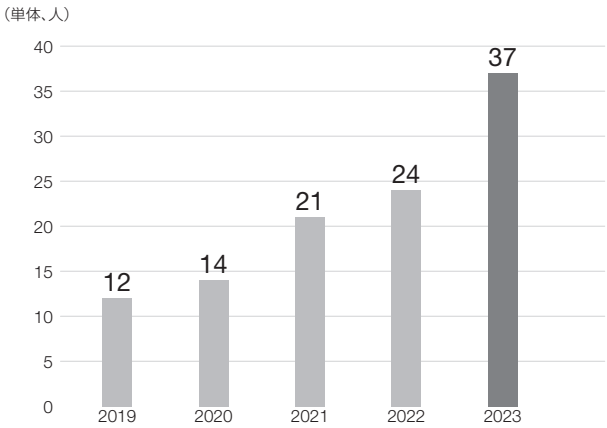
親会社株主に帰属する当期純利益



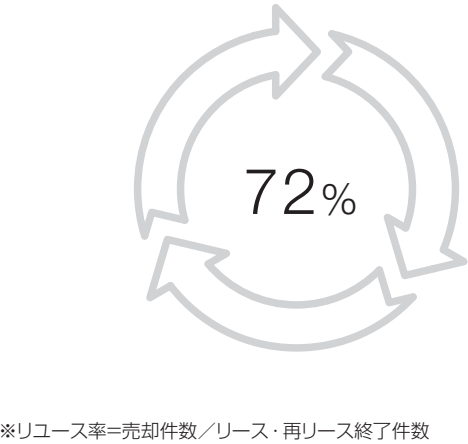
営業資産残高



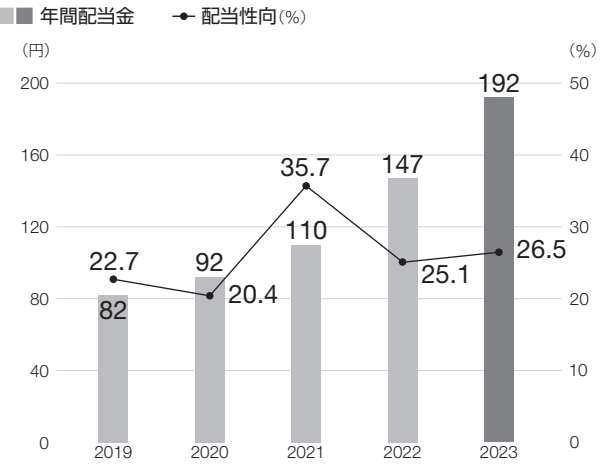
女性管理職数



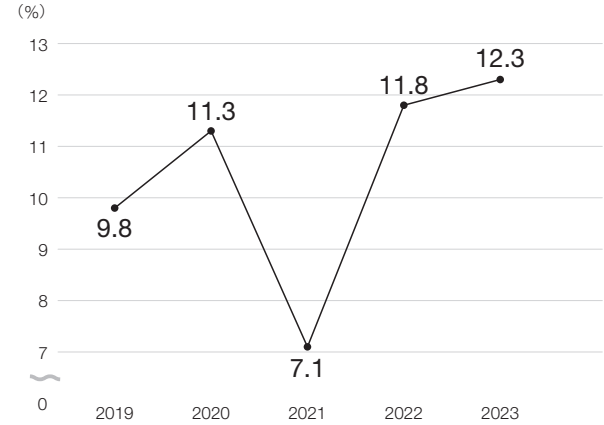
リユース率^{*} (2023年度)



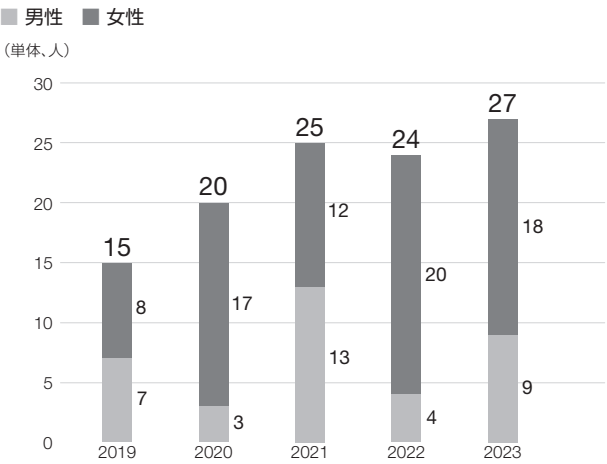
年間配当金／配当性向



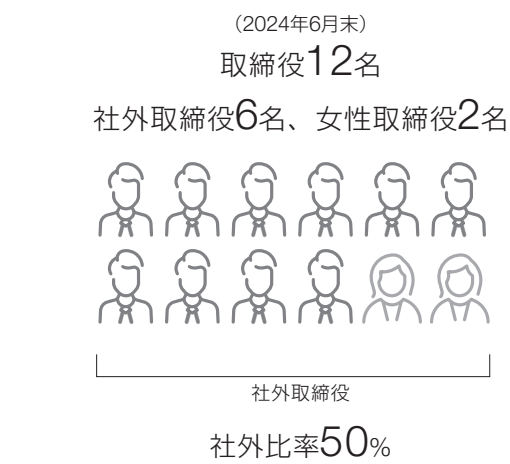
ROE



育児休業取得者数



取締役会の構成



連結財務

	2014	2015	2016	2017
損益状況（単位：百万円）				
売上高	353,733	364,174	429,405	399,738
差引利益※1	41,609	44,803	44,904	45,157
資金原価	6,338	6,361	5,697	6,959
売上総利益	35,271	38,441	39,206	38,197
販売費及び一般管理費	17,325	20,868	21,244	19,034
営業利益	17,946	17,573	17,962	19,162
経常利益	18,972	18,570	18,789	19,964
親会社株主に帰属する当期純利益	11,144	11,609	12,414	13,643

財政状態（単位：百万円）				
総資産	1,551,704	1,718,720	1,752,284	1,821,501
営業資産	1,432,299	1,581,025	1,608,718	1,683,005
リース資産	878,693	958,353	950,318	983,590
割賦債権※2	153,910	147,455	137,820	138,592
営業貸付	361,067	377,933	348,085	360,073
営業投資有価証券	38,627	97,283	172,493	196,860
破産更生債権等	8,947	10,393	3,331	2,440
有利子負債	1,309,951	1,465,584	1,492,438	1,536,240
純資産	123,297	132,786	141,755	154,632

1株当たり情報（単位：円）				
当期純利益	52.26	54.44	58.22	63.98
純資産	552.85	595.72	640.45	698.51
年間配当額	56.00	60.00	64.00	70.00

当社は2024年4月1日付で普通株式1株につき5株の割合で株式分割を行っています。
これに伴い、2014年度の期首に株式分割が行われたと仮定して、1株当たり純資産および1株当たり当期純利益を算定しています。
なお、1株当たり年間配当額につきましては、当該株式分割前の内容を記載しています。

財務指標（単位：％）				
自己資本当期純利益率（ROE）	10.0	9.5	9.4	9.6
総資産経常利益率（ROA）	1.3	1.1	1.1	1.1
自己資本比率	7.6	7.4	7.8	8.2

その他（単位：人）				
従業員数	1,050	1,072	1,053	1,081

※1 資金原価控除前売上総利益
※2 割賦未実現利益控除後

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
	384,893	539,241	497,852	554,809	529,700	656,127
	52,596	60,263	59,332	62,115	72,299	91,197
	8,467	9,744	7,985	7,581	10,932	17,575
	44,128	50,519	51,347	54,534	61,366	73,621
	21,214	24,243	25,383	36,640	29,610	34,109
	22,913	26,275	25,963	17,893	31,756	39,511
	24,226	26,714	27,542	20,064	40,110	50,897
	16,594	17,512	21,772	14,902	28,398	35,220

	2,161,872	2,348,416	2,603,190	2,748,810	2,954,634	3,363,336
	2,021,368	2,090,305	2,322,398	2,416,558	2,580,137	2,858,898
	1,160,218	1,327,723	1,476,331	1,487,631	1,500,511	1,590,557
	145,888	139,715	124,433	106,601	95,296	104,359
	469,135	400,999	500,674	582,481	661,664	733,765
	239,814	221,866	220,959	239,843	322,663	363,711
	3,432	5,448	11,477	32,691	25,813	28,867
	1,834,757	2,000,636	2,255,387	2,375,243	2,537,555	2,842,428
	182,159	195,780	210,852	230,803	275,834	329,800

	77.73	72.10	90.03	61.61	117.35	145.07
	710.78	765.80	829.48	907.23	1,085.55	1,270.62
	78.00	82.00	92.00	110.00	147.00	192.00

	10.3	9.8	11.3	7.1	11.8	12.3
	1.2	1.2	1.1	0.7	1.4	1.6
	8.0	7.9	7.7	8.0	8.9	9.2

	1,627	1,745	1,795	1,864	1,964	2,176
--	-------	-------	-------	-------	-------	-------

1. 業績および事業の状況

2023年度の経済情勢を顧みますと、欧米では高インフレと金融引き締めの影響が徐々に顕在化しています。米国では景気は堅調に推移している一方、欧州では消費や企業活動に弱さがみられ、中国では不動産市場の調整長期化等により停滞感がみられます。日本経済においては、物価高により個人消費が伸び悩んでいるものの、設備投資の持ち直し等により、緩やかな回復が続いています。

リース業界におきましては、設備投資の持ち直しを背景に、リース取扱高は前年度を上回る実績となりました。

当社グループは、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、2023年度より2025年度までの3年間の計画期間とする「中期経営計画2025」を策定、開始いたしました。リース会社という枠に捉われることなく、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っていきます。

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「当期利益 420億円」、「ROA 1.6%以上」および「ROE 12%以上」を掲げています。

このようななか、2023年度は、各事業分野でさまざまな取り組みを進めました。

損益状況につきましては、売上高は、大口の不動産案件の満了に伴う物件の売却により、前期（2023年3月期）比126,427百万円（23.9%）増加して656,127百万円となり、売上原価については同114,172百万円（24.4%）増加して582,506百万円となりました。売上総利益は、同12,254百万円（20.0%）増加して73,621百万円となりました。販売費及び一般管理費は、人件費、物件費、信用コスト等が増加したことから、同4,499百万円（15.2%）増加して34,109百万円となりました。営業利益は、同7,755百万円（24.4%）増加して39,511百万円となりました。経常利益は、船舶案件の売却に伴う配当金、海外不動産売却の配当金、持分法による投資利益の増加等もあり、同10,787百万円（26.9%）増加して50,897百万円となりました。特別損益は、投資有価証券売却益により特別利益が211百万円となった一方、特別損失にて投資有価証券評価損により28百万円となったことから、総額で182百万円の利益となりました。

以上の結果、親会社株主に帰属する当期純利益は、同6,821百万円（24.0%）増加して35,220百万円となりました。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、注力する不動産分野等における案件の積み上げもあり、前期（2023年3月期）に比べ、38.1%増加して675,682百万円となりました。一方、ファイナンスセグメントでは、同19.2%減少して792,759百万円となりました。この結果、契約実行高全体では、同0.1%減少の1,468,441百万円となりました。営業資産残高は、〈みずほ〉との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、前期末比278,761百万円増加して2,858,898百万円となり、資産合計額は同408,701百万円増加して3,363,336百万円となりました。

また、負債合計額は前期末比354,735百万円増加して3,033,535百万円となり、このうち有利子負債は営業資産の増加に伴い、同304,872百万円増加して2,842,428百万円となりました。

純資産は期間利益の蓄積により引き続き増加し、329,800百万円となりました。

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（2023年3月期）比22.9%増加して620,783百万円となり、営業利益は同18.5%増加して25,375百万円となりました。

当期（2024年3月期）末の営業資産残高は、注力分野における資産積み上げにより、前期末比99,108百万円増加し1,694,916百万円となりました。

〔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43.3%増加して33,769百万円となり、営業利益は同23.6%増加して20,077百万円となりました。

当期末の営業資産残高は、注力分野における資産積み上げにより、前期末比113,148百万円増加し1,097,477百万円となりました。

〔その他〕

その他の売上高は、前期比38.7%増加して1,574百万円となりましたが、営業利益は同32.0%減少して264百万円となりました。

当期末の営業資産残高は、発電事業の取得により、前期末比66,504百万円増加し66,504百万円となりました。

2. 経営成績および財政状態

当社グループは、2023年度より2025年度までの3年間の計画期間とする「中期経営計画2025」において、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、各事業分野でさまざまなソリューションの提供に注力しています。

2023年度の各事業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。

〔国内リース事業〕

お客さまの事業戦略パートナーとして、価値共創・課題解決型の提案に注力いたしました。冷凍自動販売機を対象としたベンダーファイナンスに関する業務提携や、家具やドローンを対象としたサブスクリプションサービス等、「モノを貸す」だけでなく、サービスの内容やレベルを向上させる「サービスビジネス」にも積極的に取り組み、〈みずほ〉との連携も活かして顧客基盤をさらに拡大いたしました。

〔不動産・環境エネルギー事業〕

不動産事業では、子会社であるエムエル・エステート㈱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、持分法適用会社である日鉄興和不動産㈱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等、新しいビジネスへの挑戦にも取り組みました。

環境エネルギー事業では、再生可能エネルギー導入拡大と電力需給安定化へ向けた系統用蓄電池事業への参入、国内6ヵ所の特別高圧太陽光発電所プロジェクトへの出資等、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、国内ラストワンマイル輸送のEVシフトに向けた実証事業を開始する等、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います。

〔ファイナンス・投資事業〕

コーポレートベンチャーキャピタルファンドである未来創造投資事業有限責任組合を通じて、業務DXロボットの開発をてがける企業への出資や、自律ロボット遠隔支援サービスをてがける企業への出資を行う等、既存ビジネスの枠組みに留まることなく、事業パートナーとの連携・協業による新たなビジネスに挑戦しています。

〔海外・航空機事業〕

インドのエクイップメント（機器設備）リース会社、Rent Alpha Pvt.Ltd.を連結子会社化する等、ビジネスフィールドの拡大に取り組みしました。

また、アライアンスパートナーとの協業を進め、当社と丸紅㈱は、両社の持分法適用会社である米国航空機リース会社Aircastle Limitedの増資を共同で引き受けることについて、関連契約を締結いたしました。Aircastle Limitedは、環境負荷の低い機材をリースにて提供する等航空会社への財務的支援を通じて、航空業界の持続的成長に貢献していきます。

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、双方の機能を掛け合わせるにより、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。

また、丸紅グループとの海外ビジネスでの連携では、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、先進的な蓄電池の制御技術を保有するNExT-e Solutions㈱に出資するとともに、当社が保有するモビリティ由来蓄電池の活用を企図し、同社との蓄電池関連ビジネスの業務提携に向けた基本合意書を締結しました。バッテリー制御技術に強みを有するNExT-e Solutions㈱との協業により、新品蓄電池のサービス提供に加え、モビリティ由来の蓄電池を利活用したリユース蓄電池（定置用）のサービス提供に向けた事業開発を検討し、この取り組みを通じて、蓄電池の普及と再生可能エネルギーの拡大に貢献していきます。

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います。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います。

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います。当期（2024年3月期）末において、間接調達は前期（2023年3月期）末比270,295百万円増加し1,685,399百万円となりました。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34,577百万円増加し1,157,028百万円となりました。

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51社と総額987,997百万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います。これらの契約による借入未実行残高は486,558百万円であり、資金の流動性は十分に確保しています。

キャッシュ・フローの状況

当期（2024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Rent Alpha Pvt.Ltd.の株式取得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、当期末における現金及び現金同等物の残高は、前期（2023年3月期）末比22,740百万円増加し、56,194百万円となりました。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、営業資産が増加

したことにより、192,205百万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、Rent Alpha Pvt.Ltd.の株式取得等により、51,969百万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8,085百万円の支出に対し、間接調達で246,733百万円の収入、コマーシャル・ペーパーおよび社債等による直接調達で27,422百万円の収入となり、財務活動全体では266,524百万円の収入となりました。

■ 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・強化を図っています。

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います。

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）に亘り、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り組み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います。

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他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います。

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います。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、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います。

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います。

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等）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います。

具体的には、A L M（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います。

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います。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いますが、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います。

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います。

7. 災害等によるリスク

地震、風水害、感染症の拡大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います。

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、セキュリティインシデントに対応する組織としてC S I R T（Computer Security Incident Response Team）を設置しています。S O C（Security Operation Center）による24時間365日の監視体制を整え、ウイルス解析、多層的防御等、レジリエンス態勢強化に取り組む等、対策強化を図っています。クラウド活用や働き方の多様化で増大する脅威に適合するために、内部における攻撃者の自由な行動を阻害しようとするセキュリティ対策としてゼロトラストアーキテクチャーの導入を推進する等、最新のセキュリティ脅威への対応に向けての対応も進めています。

また、社員に対しては、フィッシングメール訓練、全社横断的な初動対応訓練の実施のほか、eラーニングを通じたセキュリティ意識の向上に努めています。

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等、気候変動への対応を進めています。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。

連結貸借対照表

(単位：百万円)

	前連結会計年度 2023年3月31日	当連結会計年度 2024年3月31日
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	34,033	56,668
受取手形及び売掛金	751	1,235
割賦債権	98,523	109,128
リース債権及び リース投資資産	1,122,211	1,050,711
営業貸付金	511,639	567,305
その他の営業貸付債権	150,025	166,459
営業投資有価証券	322,663	363,711
賃貸料等未収入金	4,416	4,578
その他	36,438	60,051
貸倒引当金	△ 1,036	△ 1,788
流動資産合計	2,279,668	2,378,063
固定資産		
有形固定資産		
賃貸資産		
賃貸資産	368,747	530,872
賃貸資産前渡金	299	2,444
賃貸資産合計	369,047	533,316
その他の営業資産		
その他の営業資産	—	66,504
その他の営業資産前渡金	—	1
その他の営業資産合計	—	66,505
社用資産		
社用資産	3,797	3,936
社用資産合計	3,797	3,936
有形固定資産合計	372,845	603,758
無形固定資産		
賃貸資産		
賃貸資産	9,552	8,974
賃貸資産合計	9,552	8,974
その他の無形固定資産		
のれん	—	4,623
ソフトウェア	4,890	4,022
その他	628	2,312
その他の 無形固定資産合計	5,519	10,959
無形固定資産合計	15,071	19,933
投資その他の資産		
投資有価証券	240,618	306,380
破産更生債権等	25,813	28,867
退職給付に係る資産	759	1,685
繰延税金資産	7,085	6,704
その他	17,913	23,746
貸倒引当金	△ 5,141	△ 5,803
投資その他の資産合計	287,048	361,580
固定資産合計	674,965	985,272
資産合計	2,954,634	3,363,336

負債の部

(単位：百万円)

	前連結会計年度 2023年3月31日	当連結会計年度 2024年3月31日
流動負債		
支払手形及び買掛金	24,512	27,186
短期借入金	418,440	524,116
1年内償還予定の社債	23,000	36,723
1年内返済予定の長期借入金	249,009	328,051
コマーシャル・ペーパー	692,900	655,400
債権流動化に伴う支払債務	94,676	55,650
リース債務	18,219	15,785
未払法人税等	2,719	7,287
割賦未実現利益	3,226	4,769
賞与引当金	1,304	1,717
役員賞与引当金	231	282
役員株式給付引当金	726	196
債務保証損失引当金	14	13
その他	44,474	58,062
流動負債合計	1,573,455	1,715,242
固定負債		
社債	280,743	366,745
長期借入金	747,654	833,231
債権流動化に伴う 長期支払債務	31,131	42,509
役員株式給付引当金	—	66
退職給付に係る負債	2,409	2,422
受取保証金	30,550	31,044
その他	12,856	42,272
固定負債合計	1,105,345	1,318,293
負債合計	2,678,800	3,033,535
純資産の部		
株主資本		
資本金	26,088	26,088
資本剰余金	23,941	23,578
利益剰余金	181,484	208,545
自己株式	△ 1,618	△ 1,040
株主資本合計	229,896	257,171
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	11,849	22,720
繰延ヘッジ損益	△ 2,204	△ 4,584
為替換算調整勘定	22,620	32,299
退職給付に係る調整累計額	601	1,298
その他の包括利益累計額合計	32,866	51,734
非支配株主持分	13,071	20,894
純資産合計	275,834	329,800
負債純資産合計	2,954,634	3,363,336

連結損益計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 自 2022年4月1日 至 2023年3月31日	当連結会計年度 自 2023年4月1日 至 2024年3月31日
売上高	529,700	656,127
売上原価	468,333	582,506
売上総利益	61,366	73,621
販売費及び一般管理費	29,610	34,109
営業利益	31,756	39,511
営業外収益		
受取利息	18	143
受取配当金	515	2,026
持分法による投資利益	9,718	10,482
投資収益	—	2,072
その他	434	453
営業外収益合計	10,686	15,178
営業外費用		
支払利息	1,613	2,787
社債発行費	399	559
為替差損	141	415
その他	178	29
営業外費用合計	2,332	3,792
経常利益	40,110	50,897
特別利益		
投資有価証券売却益	72	211
負ののれん発生益	225	—
特別利益合計	298	211
特別損失		
投資有価証券売却損	347	—
投資有価証券評価損	14	28
固定資産除却損	9	—
特別損失合計	371	28
税金等調整前当期純利益	40,036	51,080
法人税、住民税及び事業税	7,877	13,493
法人税等調整額	2,710	482
法人税等合計	10,587	13,976
当期純利益	29,448	37,103
非支配株主に帰属する当期純利益	1,050	1,883
親会社株主に帰属する当期純利益	28,398	35,220

連結包括利益計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 自 2022年4月1日 至 2023年3月31日	当連結会計年度 自 2023年4月1日 至 2024年3月31日
当期純利益	29,448	37,103
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	4,818	7,107
繰延ヘッジ損益	△ 452	△ 2,347
為替換算調整勘定	15,347	9,572
退職給付に係る調整額	△ 106	645
持分法適用会社に対する持分相当額	1,849	4,624
その他の包括利益合計	21,457	19,602
包括利益	50,905	56,706
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	49,105	54,089
非支配株主に係る包括利益	1,800	2,617

連結株主資本等変動計算書

前連結会計年度（自 2022年4月1日 至 2023年3月31日）（単位：百万円）

	株主資本					
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	
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			—		—	
連結子会社の増資による持分の増減		—			—	
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						非支配株主持分	純資産合計
	その他有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ損益	為替換算 調整勘定	退職給付に係る 調整累計額	その他の包括 利益累計額合計			
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							—	
連結子会社の増資による持分の増減							—	
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	

当連結会計年度（自 2023年4月1日 至 2024年3月31日）（単位：百万円）

	株主資本					
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	
当期首残高	26,088	23,941	181,484	△ 1,618	229,896	
当期変動額						
剰余金の配当			△ 8,085		△ 8,085	
親会社株主に帰属する当期純利益			35,220		35,220	
自己株式の取得				△ 1	△ 1	
自己株式の処分				579	579	
連結範囲の変動			△ 0		△ 0	
持分法の適用範囲の変動			△ 74		△ 74	
連結子会社の増資による持分の増減		△ 363			△ 363	
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）						
当期変動額合計	—	△ 363	27,060	577	27,275	
当期末残高	26,088	23,578	208,545	△ 1,040	257,171	

	その他の包括利益累計額						非支配株主持分	純資産合計
	その他有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ損益	為替換算 調整勘定	退職給付に係る 調整累計額	その他の包括 利益累計額合計			
当期首残高	11,849	△ 2,204	22,620	601	32,866	13,071	275,834	
当期変動額								
剰余金の配当							△ 8,085	
親会社株主に帰属する当期純利益							35,220	
自己株式の取得							△ 1	
自己株式の処分							579	
連結範囲の変動							△ 0	
持分法の適用範囲の変動							△ 74	
連結子会社の増資による持分の増減							△ 363	
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	10,871	△ 2,379	9,679	697	18,868	7,822	26,691	
当期変動額合計	10,871	△ 2,379	9,679	697	18,868	7,822	53,966	
当期末残高	22,720	△ 4,584	32,299	1,298	51,734	20,894	329,800	

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 自 2022年4月1日 至 2023年3月31日	当連結会計年度 自 2023年4月1日 至 2024年3月31日
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	40,036	51,080
賃貸資産減価償却費	14,580	15,883
社用資産減価償却費及び除却損	2,637	2,566
持分法による投資損益（△は益）	△ 9,718	△ 10,482
投資損益（△は益）	128	△ 2,072
負ののれん発生益	△ 225	—
貸倒引当金の増減額（△は減少）	△ 3,656	939
賞与引当金の増減額（△は減少）	38	70
役員賞与引当金の増減額（△は減少）	138	51
債務保証損失引当金の増減額（△は減少）	△ 5	△ 0
役員株式給付引当金の増減額（△は減少）	70	△ 463
退職給付に係る負債の増減額（△は減少）	△ 1	△ 29
受取利息及び受取配当金	△ 533	△ 2,169
資金原価及び支払利息	12,546	20,363
有価証券及び投資有価証券売却損益（△は益）	275	△ 211
有価証券及び投資有価証券評価損益（△は益）	14	28
売上債権の増減額（△は増加）	△ 201	420
割賦債権の増減額（△は増加）	11,796	△ 8,035
リース債権及びリース投資資産の増減額（△は増加）	59,883	89,668
営業貸付債権の増減額（△は増加）	△ 72,908	△ 53,240
営業投資有価証券の増減額（△は増加）	△ 76,791	△ 37,351
賃貸料等未収入金の増減額（△は増加）	710	133
賃貸資産の取得による支出	△ 187,091	△ 359,352
賃貸資産の売却による収入	119,939	186,578
仕入債務の増減額（△は減少）	△ 10,224	75
その他	722	△ 61,080
小計	△ 97,838	△ 166,632
利息及び配当金の受取額	1,908	3,297
利息の支払額	△ 12,267	△ 19,942
法人税等の支払額	△ 9,619	△ 8,928
営業活動によるキャッシュ・フロー	△ 117,816	△ 192,205
投資活動によるキャッシュ・フロー		
社用資産の取得による支出	△ 1,813	△ 3,573
有価証券及び投資有価証券の取得による支出	△ 18,564	△ 49,914
有価証券及び投資有価証券の売却及び償還による収入	2,013	12,855
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	—	△ 8,107
その他	1,252	△ 3,229
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 17,111	△ 51,969
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額（△は減少）	30,585	102,993
コマーシャル・ペーパーの純増減額（△は減少）	△ 14,200	△ 37,500
長期借入れによる収入	325,466	418,110
長期借入金の返済による支出	△ 256,187	△ 274,369
債権流動化による収入	536,000	394,488
債権流動化の返済による支出	△ 524,654	△ 422,341
社債の発行による収入	82,200	120,000
社債の償還による支出	△ 30,000	△ 27,224
配当金の支払額	△ 5,880	△ 8,085
その他	189	453
財務活動によるキャッシュ・フロー	143,518	266,524
現金及び現金同等物に係る換算差額	361	391
現金及び現金同等物の増減額（△は減少）	8,951	22,740
現金及び現金同等物の期首残高	24,502	33,453
現金及び現金同等物の期末残高	33,453	56,194

会社概要（2024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 TEL. 03-5253-6511（代表）
設 立	1969年12月1日
資 本 金	469億2,526万円（2024年6月30日現在）
従 業 員 数	連結 2,176名 単体 811名
事 業 内 容	総合金融サービス業

営業拠点（2024年6月30日現在）

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

主要グループ会社（2024年6月30日現在）

〈連結子会社〉

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
第一リース株式会社	日本	2,000百万円	総合リース	90%
みずほ東芝リース株式会社	日本	1,520百万円	総合リース	90%
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%
みずほオートリース株式会社	日本	386百万円	オートリース	100%
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%
ミライズ・キャピタル株式会社	日本	15百万円	ファイナンス	100%
エムエル商事株式会社	日本	310百万円	中古物件売買	100%
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%
エムエル・パワー株式会社	日本	10百万円	環境エネルギー関連	100%
瑞穂融資租賃（中国）有限公司	中国	US\$30,000千	総合リース	100%
Mizuho Leasing (Singapore) Pte. Ltd.	シンガポール	US\$50,000	総合リース	100%
PT MIZUHO LEASING INDONESIA Tbk	インドネシア	IDR568,735,399千	総合リース	67%
Rent Alpha Pvt. Ltd.	インド	INR3,050千	総合リース	55%
Capsave Finance Pvt. Ltd.	インド	INR189,620千	総合リース	55%
Mizuho Leasing (UK) Limited	英国	GBP6,000千	総合リース	100%
IBJ Air Leasing (US) Corp.	米国	US\$100	航空機リース	75%
IBJ Air Leasing Limited	バミューダ	US\$1	航空機リース	75%
その他28社				

役員（2024年7月1日現在）

取 締 役	取締役会長（取締役会議長）	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
	取締役副社長	石附 武積
	専務取締役	阿部 昌彦
	常務取締役	大高 昇
	取締役（独立社外）	根岸 修史
	取締役（独立社外）	鷗谷 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
	取締役（独立社外）	渡邊 夏海

監 査 役	常勤監査役	釜田 英彦
	常勤監査役（社外監査役）	有田 浩士
	常勤監査役（社外監査役）	諏訪部伸吾
	監査役（社外監査役）	天野 秀樹

執 行 役 員			
専務執行役員	西山 隆憲	執行役員	美尾 邦博
常務執行役員	竹澤 敏幸		南 幸喜
	小林 理伸		竹内 信房
	座間 信久		守屋 直人
	山田 隆		高畑 昌志
	橋本 泰彦		町長 直幸
	船川 一臣		藤原 隆司
	佐藤 健介		今井 武人
	石山 博英		松井 雅人
	須見 則夫		和久井研史
	工藤 寛之		松尾 俊哉
	木下 聡		二宮 洋一
	八尾 尚史		内村 裕也
	田中 晶		森谷 俊彦

株式情報（2024年3月31日現在）

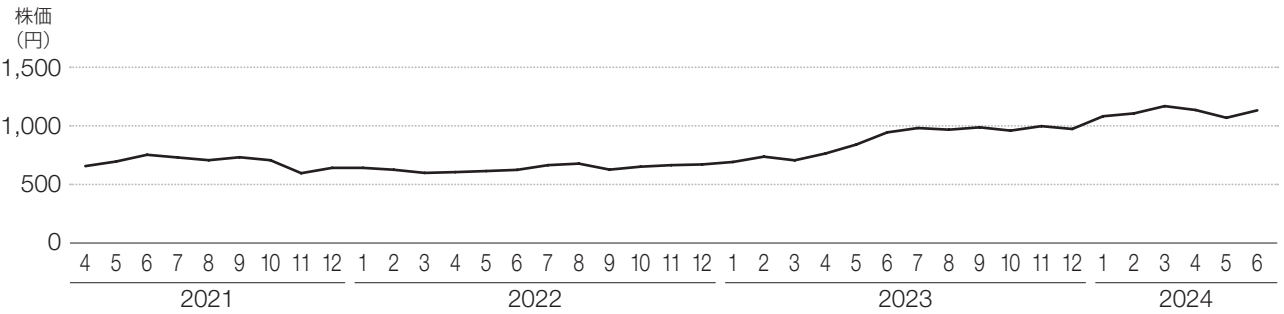
発行可能株式総数	140,000,000株
（注）当社は、2023年11月8日開催の取締役会決議により、2024年4月1日付で株式分割に伴う定款の一部変更を行い、発行可能株式総数は560,000,000株増加し、700,000,000株となっています。	
発行済株式（自己株式を除く）の総数	49,002,719株
（注）1．当社は、2023年11月8日開催の取締役会決議により、2024年4月1日付で、普通株式1株につき5株の割合で株式分割を行ったことにより、発行済株式総数は196,016,000株増加し、245,020,000株となっています。 2．また、当社は、2024年6月18日を払込期日とする第三者割当増資により、発行済株式総数は37,646,300株増加し、282,666,300株となっています。	
株主数	61,992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（株）	持株比率（％）
株式会社みずほフィナンシャルグループ	11,283,600	23.03
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	4,151,400	8.47
丸紅株式会社	2,157,500	4.40
リコーリース株式会社	1,500,000	3.06
第一生命保険株式会社	1,465,000	2.99
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	1,302,100	2.66
DOWAホールディングス株式会社	1,120,000	2.29
明治安田生命保険相互会社	1,001,400	2.04
飯野海運株式会社	666,000	1.36
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）	600,000	1.22

（注）持株比率は、自己株式（1,281株）を控除して計算しています。
なお、自己株式には、「株式給付信託（BBT-RS）」による取得分379,900株は含めていません。

株価の推移



（注）2024年4月1日付で、普通株式1株につき5株の割合で株式を分割しています。上記株価は当該株式分割を考慮し遡って調整した株価を記載しています。

〈持分法適用会社〉

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
みずほ丸紅リース株式会社	日本	4,390百万円	総合リース	50%
リコーリース株式会社	日本	7,896百万円	総合リース	20%
日鉄興和不動産株式会社	日本	19,824百万円	不動産関連	22%
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%
ジェコス株式会社	日本	4,397.5百万円	建設仮設材の賃貸・販売	20%
Krungthai Mizuho Leasing Co., Ltd.	タイ	THB100,000千	総合リース	49%
PLM Fleet, LLC	米国	US\$72,933千	トレーラーリース	50%
Aircastle Limited	バミューダ	US\$178	航空機リース	25%
Vietnam International Leasing Co., Ltd.	ベトナム	VND580,000百万	総合リース	18%
Affordable Car Leasing Pty Ltd	豪州	AUD40百万	ファイナンス	50%
その他1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