ともに挑む。ともに実る。

MIZUHO

みずほリース

INTEGRATED REPORT 統合報告書 2026

みずほリースと社会との関わり

私たちは、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していきます。

営業本部 p.25
不動産本部 p.27
環境エネルギー本部 p.29
国際事業本部 p.31
インベストメント本部 p.33

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“プラットフォームカンパニー”を目指していきます。

2025年度

売上高	9,216億円	経常利益	650億円
当期純利益	476億円	営業資産残高	33,999億円
ROE	11.7%	連結従業員数	2,434人

みずほリースが先駆けたプロジェクト

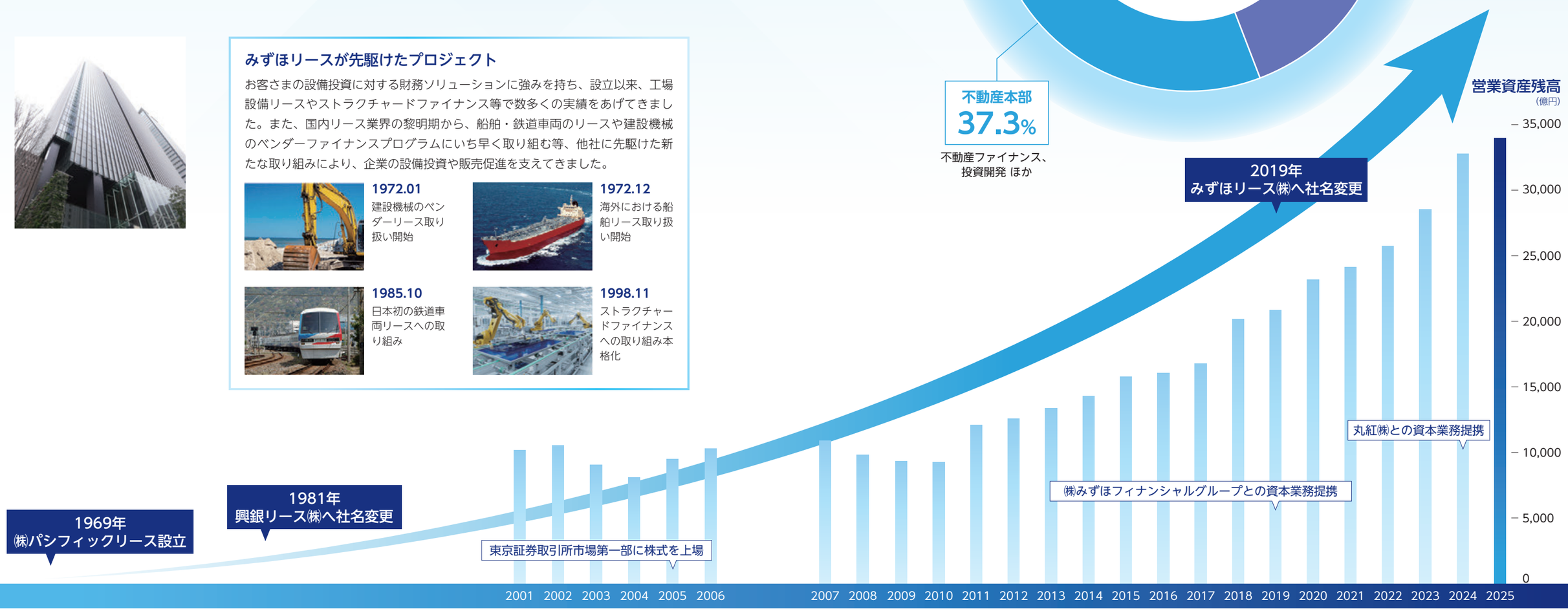
お客さまの設備投資に対する財務ソリューションに強みを持ち、設立以来、工場設備リースやストラクチャードファイナンス等で数多くの実績をあげてきました。また、国内リース業界の黎明期から、船舶・鉄道車両のリースや建設機械のベンダーファイナンスプログラムにいち早く取り組む等、他社に先駆けた新たな取り組みにより、企業の設備投資や販売促進を支えてきました。

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



目次

Our Value Creation
CEOメッセージ

お客さまと共に未来を共創するプラットフォームカンパニーを目指し、変革を加速し未来の成長を確かなものにします。

p.11

Our Value Creation
CFOメッセージ

戦略の遂行による収益増強と、さらなる持続的な成長を支える自己資本の充実を両立していきます。

p.15

Business Strategy
企業カルチャー変革

p.43

Governance
社外取締役座談会

p.70

Governance
取締役会議長メッセージ

p.75

Overview

みずほリースと社会との関わり 01
軌跡 03
目次／ツールマップ／WEBとの関連性 05

Our Value Creation

経営理念 07
価値創造プロセス 09
CEOメッセージ 11
CFOメッセージ／財務戦略 15

Business Strategy

中期経営計画2028 21
事業ポートフォリオ変革 23
本部別事業戦略 25
人的資本の強化 35
デジタル戦略 41
企業カルチャー変革 43
特集 人と組織の変革を加速する新本社 49

Sustainability

サステナビリティ経営の推進 51
マテリアリティへの取り組み 53
環境への取り組み 55
人権への取り組み 60

Governance

コーポレート・ガバナンス 61
監査役メッセージ 63
取締役構成／スキルマトリックス 66
マネジメント一覧 67
社外取締役座談会 70
取締役会議長メッセージ 75
役員報酬 76
コンプライアンス 77
リスク管理 79

Data Section

財務・非財務ハイライト 81
10ヵ年財務サマリー 83
事業状況・経営成績等の分析 85
事業等のリスク 87
連結財務諸表 89
会社概要／株式情報 93

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

2025年4月から2026年3月まで（一部、期間外の活動を含みます）

報告対象範囲

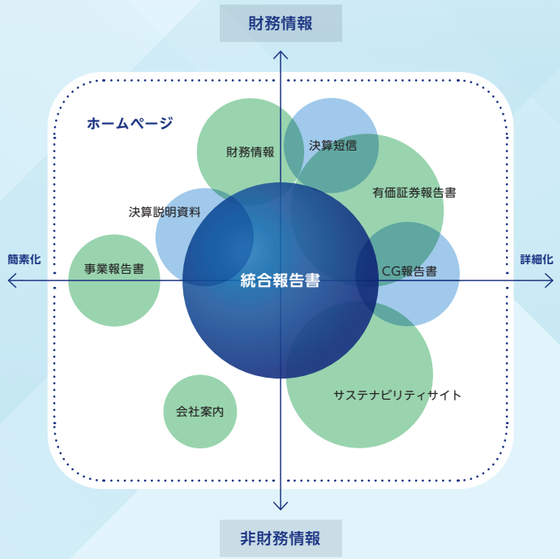
当社グループ全体を対象としています。

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。

ツールマップ／WEBとの関連性

統合報告書2026と
関連性の高いウェブサイト



公式サイト

https://www.mizuho-ls.co.jp/ja/index.html

主な掲載コンテンツ

- 事業紹介
- IR/投資家情報
- サステナビリティ
- 会社情報
- 採用情報

特設サイト

https://horizon.mizuho-ls.co.jp/

みずほリース注目の事例・取り組みを公開中

主な掲載コンテンツ

- アニメーション
- 事例紹介
- ムービー

経営理念

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。

価値創造プロセス

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 …… 2,434名
  - 単体 …… 838名

社会・関係資本
共創を支える顧客・パートナー基盤とネットワーク
- 大企業・中堅企業を中心とした顧客基盤
- 多様な価値を生み出す専門性の高い事業パートナー
- 国内外に展開する幅広いネットワーク
  - 子会社　250社（国内202社、海外48社）
  - 関連会社　24社（国内12社、海外12社）

財務資本
安定した財務基盤
- 純資産 …… 4,545億円
- 外部格付（長期）　R&I：AA－、JCR：AA－

製造資本
多種多様なアセット
- 営業本部 …… 15,101億円
- 不動産本部 …… 12,693億円
- 環境エネルギー本部 …… 2,067億円
- 国際事業本部 …… 1,250億円
- インベストメント本部 …… 2,888億円

自然資本
社会に必要な自然エネルギー
- 再生可能エネルギー発電設備容量 …… 1,185MW
  太陽光発電所、風力発電所、水力発電所、系統用蓄電所

経営戦略と事業活動

みずほリースグループ　〈価値共創のプラットフォーム〉

戦略

最大の強みである〈みずほ〉のプラットフォームや、丸紅のネットワークを活用	インオーガニック投資活用や新規事業探索機能の強化等による事業領域の拡大
ビジネスモデルの進化等による各事業領域のバリューチェーン拡大	外部環境に対しアジャイルかつシンプルに対応できる変化に強い経営基盤

ファイナンスを超える新たな発想と挑戦

さまざまな「解」を組み合わせ

ファイナンス × 事業投資 × サービス提供（含むデジタル）

OUTCOME

リース会社から大きな飛躍を遂げ、お客さまと共に未来を共創するプラットフォームカンパニーへ

社会的価値の向上
- 顧客の事業課題への各種ソリューション提供
- 再生可能エネルギーの供給、循環型社会のプラットフォーム構築等、社会的課題の解決

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
- 社員の自律的・自発的行動の推進

みずほリースのマテリアリティ
- 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

CEOメッセージ

変革を加速し、未来の成長を確かなものにする

お客さまと共に未来を共創するプラットフォームカンパニーへ

私は2023年の社長就任以来、「リース会社から大きな飛躍を遂げ、お客さまと共に未来を共創するプラットフォームカンパニーへ」を、当社グループの目指す姿として掲げてきました。

私たちが目指すプラットフォームカンパニーとは、お客さまの事業課題や社会的課題に対して、社内外の機能や複数の「解」を掛け合わせ、新たな価値を創出していく存在です。サーキュラーエコノミー、脱炭素、AI・ロボティクス、人手不足、経済安全保障、事業承継、M&A、資金調達の多様化等、お客さまが直面する課題は複雑化・高度化しています。こうした課題に対して、ファイナンス、事業投資・運営、サービス提供、デジタル、外部パートナーの知見やネットワークを組み合わせ、より多面的なソリューションを提供していくことが、当社グループに求められる役割だと考えています。

当社グループには、〈みずほ〉の国内最大級の顧客基盤、丸紅の国内外ネットワーク、アライアンスパートナーとの関係、そして当社自身が培ってきたアセットへの知見や事業開発力があります。これらをつなぎ合わせることで、お客さまや社会に対して新たな価値を提供する「価値共創のプラットフォーム」としての機能を高めていきます。その積み重ねが、当社グループの持続的な企業価値向上につながると確信しています。

中期経営計画2025で築いた変革の土台

中期経営計画2025では、「変革に挑戦する3年間」を掲げ、事業ポートフォリオ変革と経営基盤強化の両面から取り組みを進めてきました。その結果、2025年度の当期純利益は476億円となり、営業資産の増加目標、経常利益ROAともに財務目標を達成しました。ROEについては自己資本の積みあげもあり11.7%となりましたが、収益力の強化と安定的な成長に向けた基盤は着実に前進しました。加えて、人的資本への投資、デジタル活用の推進、リスクマネジメントの高度化、企業カルチャー変革等、未来の成長を支える基盤整備についても一定の成果があり、変革への土台が整いつつあると感じています。

一方で、目指す姿の実現に向けては課題も残っています。持続的・安定的な成長を果たすためには、規模を拡大するだけでは不十分です。金利のある時代への移行や事業環境の変化をふまえると、より重要になるのは「稼ぐ力の向上」と「変化に強い組織」と考えていますので、事業ポートフォリオの変革によるROA向上や経営基盤強化を重要な経営テーマとして位置付け、変革を加速していきます。

中期経営計画2028 ― 未来の成長を確かなものにする3年間

私は、中期経営計画2028を「変革を加速すると共に、未来の成長を確かなものにする3年間」と位置付けています。ここでいう未来の成長とは、この3年間の成長にとどまらず、その先の持続的な成長を実現するための基盤を築くことです。中期経営計画2025が変革の土台を築くフェーズであったとすれば、中期経営計画2028はその成果を成長につなげるフェーズです。ビジネスモデルの進化と事業領域の拡大による事業ポートフォ

代表取締役社長
中村 昭

CEOメッセージ

リオ変革を加速するとともに、変化に強い経営基盤の構築を進めていきます。

また、社会的価値創出の観点では、サーキュラーエコノミー、経済安全保障、成長戦略投資、脱炭素、人手不足への対応等に取り組みます。経済的価値創出の観点では、ファイナンスに加えて事業投資を強化し、本部ごとの稼ぐ力、すなわちROAの向上を図ります。これらを通じて、社会的課題の解決と当社グループの収益力向上の双方を進めていきます。

ビジネスモデルの進化と新たな価値創造への挑戦

中期経営計画2028では、アセット有効活用、フィービジネス強化、国際事業拡大、ミドルマーケットの成長支援を軸として、事業ポートフォリオ変革を推進します。その中核にあるのは、各事業領域におけるビジネスモデルの進化と、新規ビジネスへの取り組みです。

各本部が持つ顧客接点、専門性、アセットへの知見を活かし、お客さまへの提供価値を拡張しながら、各事業領域のバリューチェーンを広げていきます。あわせて、インオーガニック投資やアライアンスも活用し、新規事業探索機能を強化することで、将来の成長ドライバーとなる新たな事業機会の創出に取り組みます。

変化に強い組織への進化

私は、プラットフォームカンパニーの実現に必要なのは、戦略策定だけではなく、その戦略を実行できる組織であると考えています。戦略は実行されて初めて意味を持ちます。だからこそ、中期経営計画2028では、人的資本強化、企業カルチャー変革、デジタル活用による生産性向上、リスクマネジメント高度化、財務基盤の充実を通じて、「変化に強い経営基盤」の構築に取り組んでいます。

その中心にあるのは、「自律的な強い個の発揮」と「組織力の強化」です。

私たちが目指す強い個とは、高い専門性を持つだけでなく、自ら考え、行動し、変化を成長の機会として捉えられる人財です。そうした一人ひとりが課題を見出し、行動し、その結果を次の挑戦へとつなげていく。この自律的な課題解決サイクルが現場で回り続けることが、変化に強い組織の土台になると考えています。

また、経営基盤を強化するうえで、デジタル推進は欠かせません。AIやデータ活用は、単なる業務効率化や生産性向上のための取り組みではありません。定型業務の省力化によって生み出した時間を、より付加価値の高い業務へ振り向けるとともに、データやテクノロジーを活用して、お客さまへの提案力や課題解決力そのものを高めていくことが重要です。人とデジタル、それぞれの強みを掛け合わせることで、生産性と付加価値の双方を高めていきます。

そして私は変革の原動力となる「熱量」を大切にしています。どれほど優れた戦略や制度があっても、それを実現しようとする人と組織の熱量がなければ成果にはつながりません。社員一人ひとりが当事者意識を持ち、自ら挑戦し続けること。その積み重ねが個人の熱量を高め、さらに組織全体の熱量となって、新たな価値創造を生み出していくと考えています。

プラットフォームカンパニーとは、社内外の力をつなぎ、新たな価値を創出する存在です。その実現を支えるのは、強い個、自律的な課題解決サイクル、そして人と組織の熱量です。私は、こうした組織づくりこそが、当社グループの未来の成長を支える鍵であると考えています。

Action! It's my turn! ― 私の出番だ！

2026年2月に実施した新本社移転は、単なるオフィス移転ではなく、経営戦略の一環として実施したものです。当社グループが目指す企業カルチャー変革を形にし、組織づくりを加速させるための重要な取り組みです。

新本社のコンセプトである「Action! It's my turn! ― 私の出番だ！」には、変革を誰かに任せるのではなく、一人ひとりが自らの役割を果たし、未来を創っていくという思いを込めています。

変革の実現には、組織や役職の枠を越えたコミュニケーションやコラボレーションが欠かせません。新本社では、多様な執務スペースやデジタル環境を整備し、人と人、人と情報がつながる環境づくりを進めています。

また、タウンホールミーティング等を通じて、経営と現場をつなぐ対話も継続しています。企業カルチャー変革は制度だけで実現できるものではなく、日々のコミュニケーションや行動の積み重ねのなかで育まれるものだからです。

私は、こうした環境づくりと対話の積み重ねが、「強い個」と「組織力」をさらに高め、プラットフォームカンパニー実現を支える力になると考えています。

ステークホルダーのみなさまへ

社会や産業の構造が大きく変化するなか、企業に求められる役割も変わりつつあります。当社グループを取り巻く環境も大きく変化していますが、その変化のなかには多くの成長機会があると考えています。

その機会を確かな成長につなげるためには、事業だけでなく、人や組織も変わり続けなければなりません。一人ひとりの力と組織の力を最大限引き出しながら、当社グループの持つ強みをさらに磨き、未来の成長につなげていきたいと考えています。

私たちは、お客さまと共に未来を共創するプラットフォームカンパニーを目指し、新たな価値の創出に取り組んでまいります。今後ともご支援、ご協力を賜りますようお願い申しあげます。

CFOメッセージ

1 中期経営計画2025の総括

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、「短期的に期間損益を追求する領域」と「中・長期目線での収益化に向けた成長投資を行う領域」を適切にマネジメントすることにより、ビジネス基盤の強化を図ってまいりました。

具体的には、国内リースや不動産等については引き続き、当社収益のコア分野として良質なアセットを積増すとともに、グローバルや環境エネルギー等のグロース分野について、コア分野に次ぐ収益の柱として積極的な経営資源を投下してまいりました。

一方、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も積極的に行っております。

2025年度は、不動産を中心とした営業資産の積あげや各事業分野における取り組みに加え、インド子会社であるMizuho RA Leasing社の業績貢献、日鉄興和不動産やAircastle社等の持分法収益の増加もあり、親会社当期純利益は中期経営計画2025の目標を大きく上回る476億円と過去最高益を更新いたしました。

同時に、財務目標として定めた営業資産の増加計画や経常利益ROAについても、中期経営計画目標水準を達成しております。

中期経営計画2025財務目標と実績

	2025年度目標	2025年度実績
親会社当期純利益	420億円	476億円
営業資産残高※	+7,000億円	+8,198億円
ROA	1.6%	1.6%
ROE	12%	11.7%

※23/3末比

中期経営計画2028における財務戦略について

2 足元の外部環境と想定される事業環境の変化

長引くウクライナ戦争や中東・イラン等の地政学リスクは不透明感が継続しています。国内では金利のある世界となり脱デフレ経済が定着しつつあります。AI・テクノロジーの動きも加速しており、足元の外部環境は大きく変化しています。それに対応して事業環境の変化も想定されますが、そうした変化を「新たな事業機会」として捉え、お客さまのニーズにしっかり応えていくことで企業価値の向上を図ってまいります。

なかでも、当社にとって金利の動向は重要です。2025年12月の日銀の政策金利の引きあげに続き、2026年6月にはさらなる引きあげが行われました。継続する円安とそれに伴うインフレ抑制への対応としてさらなる金利の上昇も想定されています。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、調達金利は先行して上昇することから短期的にはコスト上昇要因となっています。

また、近年の営業資産残高の増加や外貨建て資産の増加に伴い、ALM運営の重要性は高まっています。調達手段の適正化による資金コストの抑制とともに金利・為替リスクのコントロールと、調達手段の多様化等安定した調達構造の構築に取り組んでまいります。

3 事業ポートフォリオの変革

当社はこれまで安定した資金調達力および、収益の積あげや増資等による資本増強を梃子に、順調に営業資産を拡大し収益力を高めてまいりました。しかしながら、国内資産の伸びを中心とする成長には限界もあり、現状からもう一段成長するためには、海外事業や国内の新たな事業分野を取り込む必要があります。

中期経営計画2028においては、持続的・安定的な成長を実現するために、過度にバランスシートに頼らない強固な収益構造の構築が必要と考えています。各事業本部ごとに成長の時間軸の異なるサブポートフォリオを設定し、取り組みを進めることで、高ROA資産への見直しに加え、非金利/フィービジネス、アセット回転ビジネスを強化してまいります。

また、海外における資産規模を拡大するためには、資金調達力の強化が必要であり、将来的なグローバル格付の取得に向け、リスク耐久力のある財務体質の確立に取り組んでまいります。

収益構造の変革	リスクに強い財務構造
異なる時間軸に応じた各事業本部内のサブポートフォリオ管理	ROA（資産効率）を高めROE（資本効率）を維持しつつ自己資本比率の向上を図る
資金コスト・販管費等費用対効果に着目した事業本部別管理の高度化	金利上昇下におけるALM運営の高度化円外資金調達の多様化

ROA向上

中期経営計画2028財務目標 (億円)

	2022年度実績	2023年度実績	2024年度実績	2025年度実績	2026年度予想	2028年度中期経営計画目標
経常利益	401	509	662	650	670	–
親会社当期純利益	284	352	420	476	520	600
ROA	1.4%	1.6%	1.8%	1.6%	–	1.7%以上
ROE	11.8%	12.3%	12.2%	11.7%	–	11%以上
自己資本比率	8.9%	9.2%	9.8%	10.3%	–	12%程度
自己資本	2,628	3,089	3.829	4,281	–	–
総資産	29,546	33,633	38,981	41,753	–	–

中期経営計画2028における財務目標としては、「収益構造の変革」として、サブポートフォリオまで踏み込んだ事業ポートフォリオの管理や事業本部別経常利益管理の導入により資源配分の最適化に取り組み、当期利益目標を600億円としています。財務諸比率についてはROAの向上によりROEの維持・向上をはかるとともに、海外や新規事業分野等のボラティリティの高い分野への備えとして「リスクに強い財務構造」を掲げ、新たに「自己資本比率」を中期経営計画の財務目標に加えています。

なお、事業ポートフォリオ変革を進めることで、把握・検討すべきリスクや論点は一層多様化しています。さまざまな事業戦略や案件特性に応じてリスクを適切に見極め、健全な成長と企業価値向上につなげることが重要であるとの認識に立ち、リスクマネジメントの高度化にも引き続き取り組んでまいります。

4 丸紅連携・インオーガニック戦略

2024年5月丸紅との資本業務提携に伴う資本増強を活用することにより、中期経営計画2025においては営業資産の増加目標を含む各財務目標を1年前倒しで実現することができました。また、ビジネスにおける丸紅連携についても、2025年6月のポルトガルにおける再生エネルギー投資案件や2025年10月の豪州における不動産案件への共同投資等、具体的な成果を出し始めています。

人財の交流も進んでおり、丸紅からの人財派遣は役員4名を含め20名を超え、ビジネス面だけでなくリスク管理分野等の多岐にわたっています。ビジネスネットワークの活用やナレッジの共有等連携の効果が着実に具現化しつつあります。

中期経営計画2028においても、インベストメント本部における海外インフラ事業を成長領域に定め、丸紅を軸とした連携の強化により収益増強の大きな柱としております。

また、インオーガニック投資については、中期経営計画2025において、インドのMizuho RA Leasing社および日鉄興和不動産への出資割合の引きあげやジェコス社および同社の子会社であるレンタルシステム社の関連会社化やフォークリフトレンタルのピー・シー・エス社の子会社化、エムエルITADソリューションの設立等、総額1,600億円の投資を実現しています。

中期経営計画2028においてもほぼ同規模の1,500億円のインオーガニック投資枠を用意し、時機を捉えて実行していくこととしています。なお中期経営計画2028における財務目標である親会社当期純利益600億円には当該投資からの収益は見込んでおらず、一定の収益が実現すれば増益要因になると考えています。

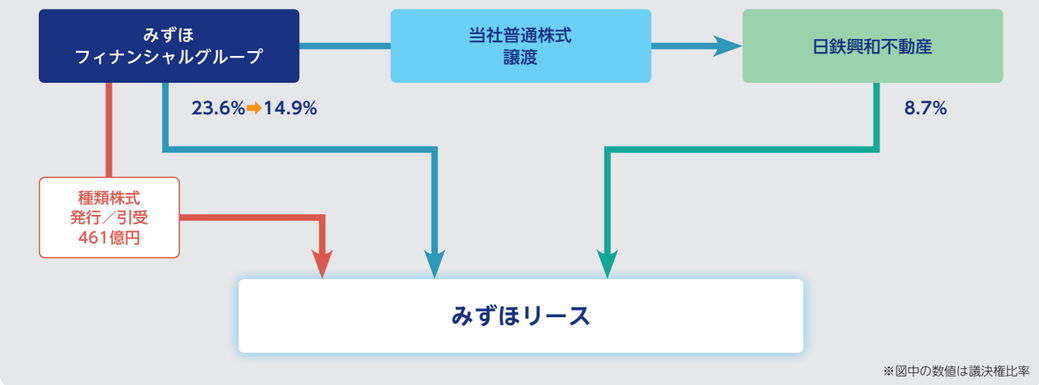
5 資本政策・第三者割当増資の実施

当社は2026年7月、みずほフィナンシャルグループを引受先とするA種種類株式による増資461億円を行いました。これによる自己資本の充実は、中期経営計画2028における成長投資の遂行と一層強固な財務基盤の構築に資する意義あるものと考えております。

なお、同時にみずほフィナンシャルグループは米国BHC法等のグローバルな金融規制に適切に対応する観点から保有する当社株式を日鉄興和不動産に譲渡し、議決権割合を14.9%まで引き下げておりますが、上記のA種種類株式の引受により、経済持分は23.6%を維持しています。

〈みずほ〉におけるリース・非金融戦略会社としての位置づけは不変です。

第三者割当増資の概要



※図中の数値は議決権比率

新株式の発行概要

払込期日	2026年7月1日
発行新株式数	無議決権種類株式　32,000,000株
発行価額	発行価額1株につき　1,440円 発行価額の総額　461億円
資金使途	“中期経営計画2028”の戦略の遂行および、持続的・安定的な成長を可能とする財務基盤の構築に充当
割当先	みずほフィナンシャルグループ

株主構成の変更

株主名	議決権比率		経済持分(増資後)
	増資前	増資後	
みずほフィナンシャルグループ※	23.6%	14.9%	23.6%
丸紅株式会社	20.0%	20.0%	17.9%
日鉄興和不動産株式会社	–	8.7%	7.8%
その他	56.4%	56.4%	51.7%

※ みずほ証券株式会社保有の間接持分含む

CFOメッセージ

6 企業価値向上・株主還元方針

「資本コストや株価を意識した経営」を進める上で、PBR（株価純資産倍率）1倍に向けた取り組みは重要なテーマです。特にこの中期経営計画2028期間においては、高いROE（資本効率）の維持と自己資本比率の向上を同時に実現することを目指しており、レバレッジを適正に抑制しつつ、これまで以上にROA（資産効率）の改善に取り組んでまいります。

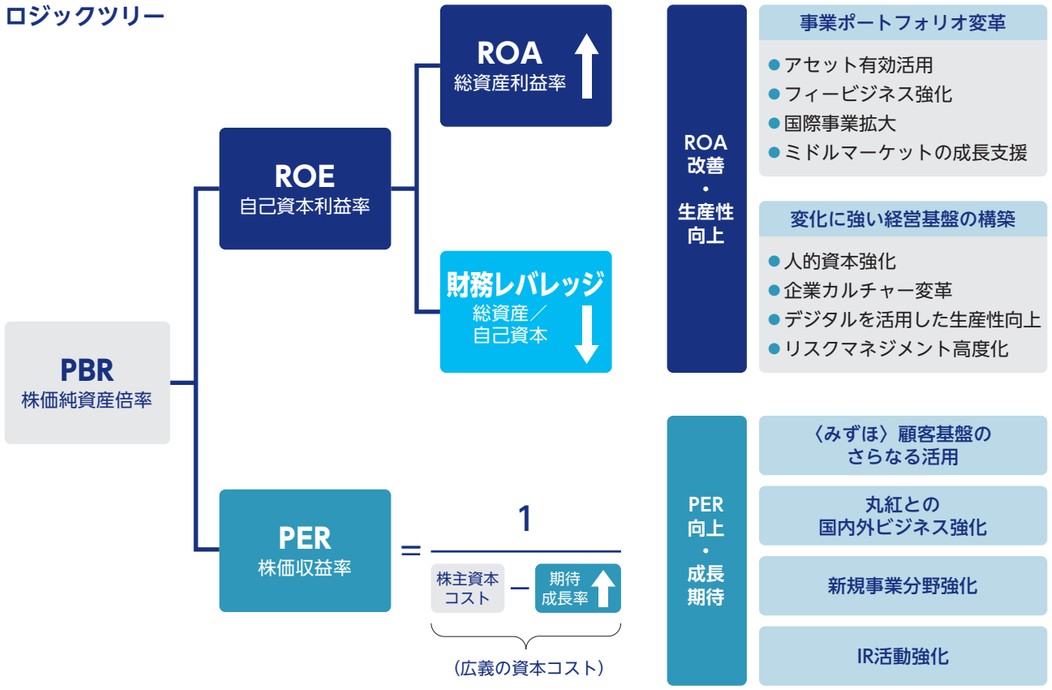
また、情報開示の充実やIR等での積極的な対話を通じ、当社の事業戦略や今後の持続的な成長可能性について株主・投資家のみなさまにご理解・ご期待をいただき、市場評価がさらに向上していくよう努めてまいります。具体的には、2025年12月に個人投資家さま向け会社説明会を開催したほか、今後海外投資家向けのIR等も従来以上に強化してまいります。

株主還元につきましては、中期経営計画2025の目標であった配当性向の30%台への引きあげを実現いたしました。

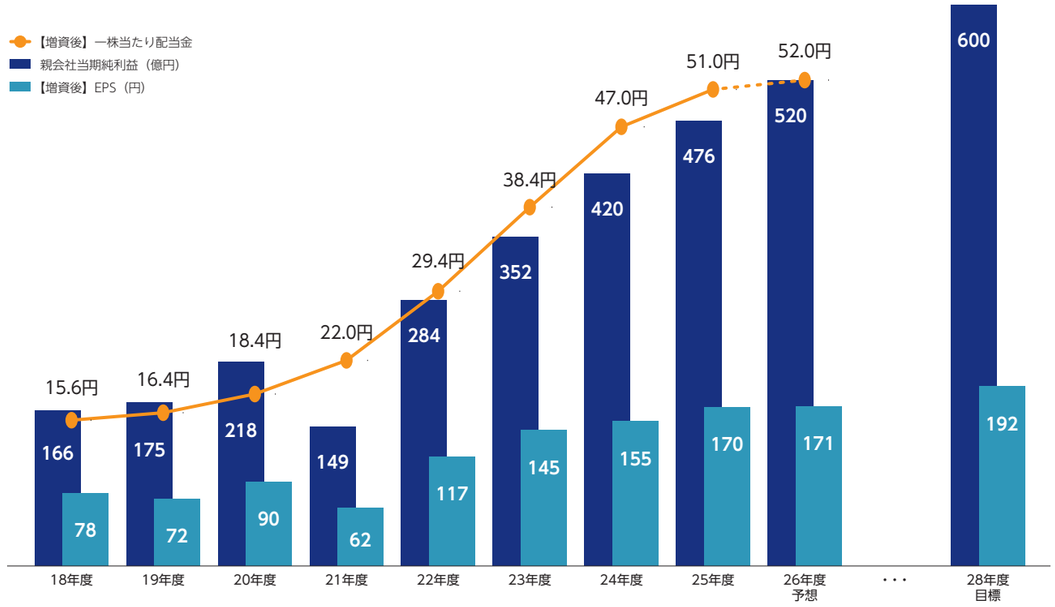
一方で当社はまだ成長ステージにあると考えており、「収益力の向上を図りつつ、業績に応じた配当を実施する」という基本方針のもと、利益成長を通じた株主還元を継続してまいります。

なお、今回の種類株式による増資の結果、限界的には一株当たり利益（EPS）に1割程度の低下効果がありますが、増資資金を成長戦略の遂行に活用することにより、EPSの増加を図ってまいります。

ロジックツリー



親会社当期純利益と株主還元の推移
（23年度以前は株式分割後の換算値）



中期経営計画 2028

ROE（資本効率）	経常利益ROA（資産効率）	自己資本比率（財務の健全性）	親会社当期純利益（稼ぐ力）	配当性向（株主への利益還元）
11%以上	1.7%以上	12%程度	600億円	30%台前半
資本効率を高いレベルで維持します	従来以上に資産の効率性を高めます	成長投資の余力とリスク耐性を高めます	持続的な利益成長により企業価値を向上させます	成長を通じ株主に利益還元を実施します

中期経営計画2028

当社グループは、中期経営計画2025においては、「リース会社から大きな飛躍を遂げ、お客さまと共に未来を共創するプラットフォームカンパニーへ」を将来の目指す姿として掲げ、「変革に挑戦する３年間」として、事業ポートフォリオの変革や経営基盤への積極投資を実施してまいりました。
中期経営計画2028では、引き続き目指す姿の実現に向け、「変革を加速すると共に、未来の成長を確かなものにする３年間」として、これまで整備した基盤を拡充しつつ、事業ポートフォリオの変革を加速すると共に、変化に強い経営基盤を拡充してまいります。

中期経営計画2028の位置づけ

フェーズ1　フェーズ2

第6次中期経営計画（2019-2022）	中期経営計画2025（2023-2025）	中期経営計画2028（2026-2028）	目指す姿（10年後）
興銀リースからみずほリースへ	変革に挑戦する3年間	変革を加速すると共に、未来の成長を確かなものにする3年間	目指す姿
最終年度前に概ね主要目標を達成	財務目標は一年前倒しで達成	事業ポートフォリオの変革 ✓ バリューチェーンを拡大 ✓ ビジネスモデル進化、事業領域拡大、新たなビジネス創出によるROA向上 経営基盤強化 ✓ 人財、IT等への積極投資により、持続的成長を支える「変化に強い経営基盤」を構築	リース会社から大きな飛躍を遂げ、お客さまと共に未来を共創するプラットフォームカンパニーへ
✓〈みずほ〉連携を中心にビジネス領域拡大 ✓ 新たなビジネス創出に取り組み	✓ 事業ポートフォリオの変革の着実な進展 ✓ 経営基盤強化へ積極投資 ✓ カルチャー変革	中計2028のキーワード：挑戦　変革　成長	

財務・非財務目標

- 財務目標：持続的成長を可能とする財務基盤構築へ向け、新たに“自己資本比率”を追加
- 非財務目標：社会的課題解決貢献にフォーカスし、人的資本を軸とした目標を設定

財務目標

当期利益	ビジネス機会を捉え、当期利益の順調な増加を継続	2028年度 600億円
ROA	収益性重視の取り組み継続、非金利・資産回転型ビジネス増強により向上	2028年度 1.7%以上
ROE	成長投資の継続による利益成長により高水準を維持	2028年度 11%以上
自己資本比率	持続的・安定的な成長を支える財務基盤を確立	2028年度 12%程度

非財務目標

Carbon Neutral 脱炭素社会実現	Scope1,2 CO_2排出量削減※ ※単体および国内連結子会社9社	カーボンニュートラル（2030年度）
Circular Economy 循環型経済実現	リユース・リサイクル率	98%以上維持（2026-28年度平均）
Human Capital 土台としての人的資本経営	戦略分野人財の拡充	2025年度比+70名（2028年度）
	人財育成のための投資額	2倍以上（中計2025期間平均比、2026-28年度平均）
	女性管理職比率	18%（2028年度）

中期経営計画2028の基本方針

目指す姿　リース会社から大きな飛躍を遂げ、お客さまと共に未来を共創するプラットフォームカンパニーへ

中計2028テーマ　事業ポートフォリオの変革を加速すると共に、変化に強い経営基盤を構築し、未来の成長を確かなものにする

ビジネステーマ
- 社会的価値創出：サーキュラーエコノミー、経済安全保障、成長戦略投資、脱炭素、人手不足（AI、ロボティクス）等
- 経済的価値創出：ファイナンスに加えて「事業投資」を強化、収益力(ROA)を向上

戦略

「〈みずほ〉のプラットフォーム」と「丸紅のネットワーク」を最大限活用

事業ポートフォリオの変革　ービジネスモデルの進化×事業領域の拡大ー

アセット有効活用
- アセット拡大から自己資本の充実と成長を両立するステージ
- 高採算（高ROA）、資産回転型のビジネスを展開

フィービジネス強化
- アセットを使わないフィービジネスの強化
- 投資運用ビジネス、アセットマネジメント事業
- サーキュラーエコノミー等にも注力

国際事業拡大（〈みずほ〉連携　丸紅連携）
- 将来の持続的成長に向けた海外の成長の取込み
- 海外インフラを始めとする丸紅ネットワークを活用
- 〈みずほ〉のグリーンヒル、アヴェンダスを活用

ミドルマーケット（中堅・中小企業）の成長支援（〈みずほ〉連携）
- 〈みずほ〉のミドルマーケット（国内中堅・中小企業）との連携拡大
- JOLCO/JOL等の投資運用商品の提供
- 事業承継対策としてのM&A・事業投資の拡大

変化に強い経営基盤の構築

人的資本強化
- 事業ポートフォリオ変革を支える多様な人財確保
- マネジメント力強化
- 次世代人財育成

企業カルチャー変革
- 自発的・自律的に行動する強い個
- 新たな価値創出に向けチャレンジする組織
- エンゲージメント向上

デジタルを活用した生産性向上
- AI/テクノロジーを中心に据えた事業ポートフォリオ変革と生産性向上
- データ分析による付加価値創出
- データガバナンス強化

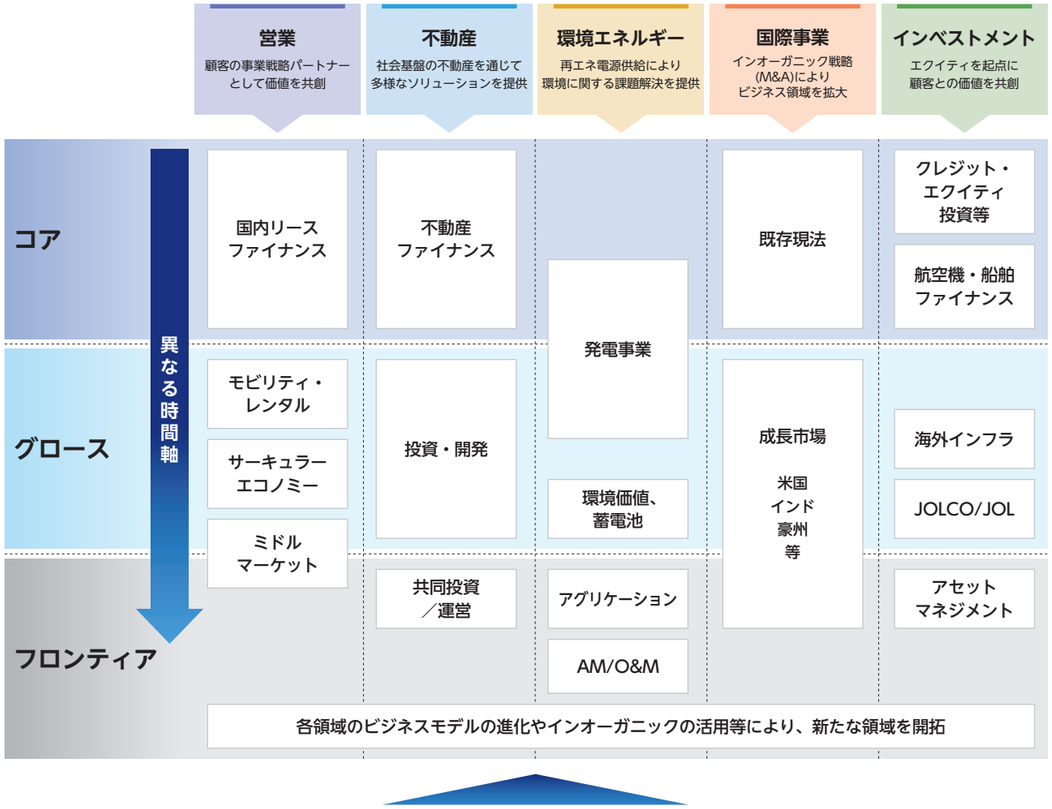
リスクマネジメント高度化
- 投資判断プロセス高度化
- モニタリング/リスク管理体制強化
- サイバーセキュリティ等BCP対応高度化

事業ポートフォリオ変革

当社グループ最大の強みである〈みずほ〉の顧客基盤や、丸紅のネットワークを活用し、ビジネスモデルの進化等による各事業のバリューチェーン拡大を図るとともに、インオーガニック投資の活用や新規事業探索機能の強化等により事業領域を拡大してまいります。

サブポートフォリオの構成

本部ごとにサブポートフォリオを構成、時間軸が異なるビジネスごとに整理、最適配置によりビジネスモデルの進化と事業領域の拡大を実現



事業ポートフォリオ変革の見通し

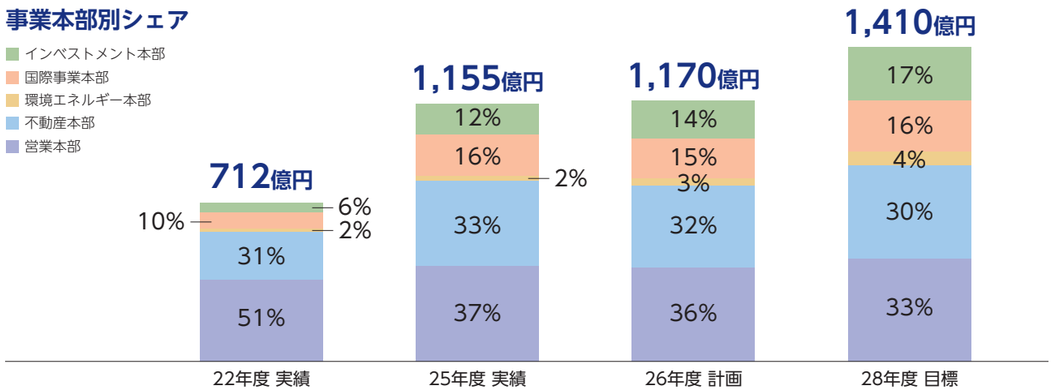
資産拡大による成長から、過度にアセットに依存しない収益性（ROA）を意識した収益構造への転換を図る

事業本部収益 (億円)

売上総利益＋持分利益＋営業外収益

	22年度実績	25年度実績	26年度計画	28年度目標	22年度比	25年度比
営業本部	364	429	420	460	+96	+31
不動産本部	218	381	370	420	+202	+39
環境エネルギー本部	11	22	30	60	+49	+38
国際事業本部	74	184	180	230	+156	+46
インベストメント本部	45	139	170	240	+195	+101

事業本部別シェア



〈みずほ〉との連携
（顧客基盤のさらなる活用）

- 〈みずほ〉の顧客に対し、独自のソリューションを提供（ファイナンス、事業投資、サービス提供）
- ミドルマーケットへのアプローチ強化による事業領域拡大
- 国内M&A案件への対応力強化、投資運用商品（JOL/JOLCO）投資家層を拡大

丸紅グループとの連携
（国内外のネットワーク）

- 丸紅からのグローバル人財受入強化、海外M&A・丸紅連携室を設置
- 丸紅の知見・経験が豊富な米州・豪州等におけるインオーガニック投資へ向けた取り組みを推進
- 「モノに対する専門性、商流へのノウハウ等」を丸紅のネットワークを活かし、グローバルに展開

アライアンスパートナーとの連携深化

TOSHIBA　RICOH　日鉄興和不動産　ジェコス　TRE HOLDINGS

新規事業への取り組み

- スタートアップとの連携により、新しい市場・ビジネス領域を開拓・創出
- テクノロジー、AI、外部パートナーとの共創を通じて、社会・顧客への提供価値を高度化

本部別事業戦略

取締役副社長
営業本部長
阿部 昌彦

営業本部

国内リースの安定収益基盤を確保し、お客さまの経営課題解決を支える顧客ゲートキーパーとしての役割を深化

- 営業スタイルの変革・適正なリスクテイクにより収益拡大を図る
- レンタルプラットフォーム、サーキュラーエコノミー等グロース分野におけるアライアンス先との提携深化
- 〈みずほ〉の顧客基盤、特に「ミドルマーケット」における事業承継支援や投資商品の提供等に取り組み

重点施策

1 〈みずほ〉連携の強化

〈みずほ〉との連携を強化し、成長余地の大きいミドルマーケットへのアプローチを拡大。事業承継、M&A、投資商品提供等により、お客さまの成長戦略に貢献し価値共創を進めます。

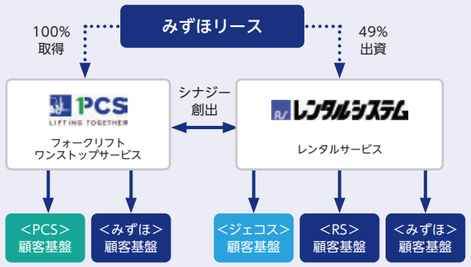
2 モビリティ・レンタル事業の拡充

ピー・シー・エス㈱、レンタルシステム㈱等のアライアンス先との連携を強化。レンタル、保守、リユース、中古流通までを包含するレンタルプラットフォームを構築し、安定的かつ非金利型の収益機会の拡大を図っています。

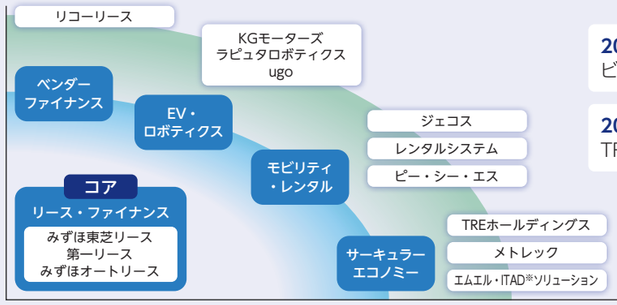
3 サーキュラーエコノミーの推進

TREホールディングス㈱との戦略的パートナーシップをもとに、エムエル・ITADソリューション㈱やメトレック㈱を活用した循環型ビジネスを展開。IT機器や産業資産の回収、データ消去、リユース、リサイクルまでを一体化したバリューチェーンを構築し、新たな価値創造を推進しています。

▶ アライアンスとの連携・シナジーイメージ



バリューチェーン拡大の方向性



2025年11月
ビー・シー・エス㈱の株式取得

2025年10月
TREホールディングス㈱との資本業務提携契約締結

リスク認識と対応

- 足元の外部環境は、金利上昇や人手不足、サプライチェーンの変化、地政学リスク等により不確実性が高まっています。
- こうした環境変化に対応するため、適切なリスクテイクとポートフォリオの分散を図るとともに、アライアンス先との連携を通じた専門性の活用を進めていきます。
- また、生成AI等のデジタル活用や業務プロセス改革による生産性向上を推進し、変化に強い営業基盤の構築に取り組んでいます。

ビジネストピックス

みずほ銀行の使用済みPC約4万台をITADサービスにより国内で再資源化

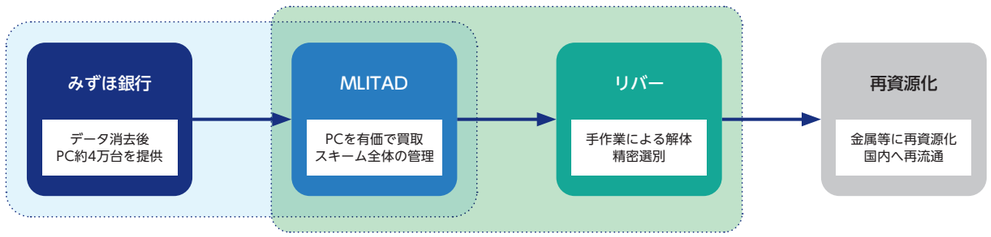
当社は、IT資産の適正処理を通じた新たな価値提供を目的に、2025年4月にエムエル・ITADソリューション㈱（以下、MLITAD）を設立しました。MLITADは、㈱みずほ銀行（以下、みずほ銀行）のサステナビリティ経営の一環として、同行が保有していた使用済みPC約4万台について、ITAD※サービスを活用した国内再資源化を実施しました。

本スキームは、MLITADがTREホールディングス㈱の連結子会社であるリバー㈱と連携し、企業から回収した使用済みIT資産を国内で再資源化するスキームです。その第一弾として、みずほ銀行の使用済みIT資産の処理を行いました。本取り組みでは、みずほ銀行が自社管理エリア内でデータ消去を完了した後、MLITADが機器を有価で買取し、輸送費や引取費用も負担することで、情報セキュリティを確保しながら、経済合理性のある処理を実現しています。再資源化工程では、手作業による丁寧な解体作業で基板や筐体等を個別に分解し、素材ごとの選別精度を高めることで、資源回収効率の向上を図りました。

本取り組みにより、使用済みIT資産の処理を「廃棄」から「再資源化」へ転換し、廃棄物削減と国内再資源化の推進に貢献しました。当社グループは今後も、環境配慮と経済合理性を両立する資源循環型モデルの提供を通じて、サーキュラーエコノミーの実現に取り組んでいきます。

※ITAD：IT Asset Dispositionの略。使用済みIT資産を回収・データ消去・リユース・リサイクルすること。

▶ 再資源化スキーム



常務執行役員
不動産本部長
石山 博英

不動産本部

ファイナンス提供から投資開発、新たなビジネスを通じ不動産業界における価値共創プラットフォーマーへ

- オフィス、物流施設等に対するローン、不動産リース、ブリッジ機能等のファイナンスサービスを提供
- 自社ブランドを創設し、投資開発事業を展開
- 日鉄興和不動産・スターアジアグループといったアライアンス先との協業を通じ、既存ビジネスの強化とともに新たなビジネスを創出

重点施策

1. アライアンス先とのシナジー発揮：AM※1・オペレーター※2機能、海外（丸紅連携）等
2. 投資と運用：物件目利き力の向上、バリューアップ強化
3. 顧客基盤・収益基盤の維持拡充

※1 AM: Asset Management
※2 オペレーター：運営、管理

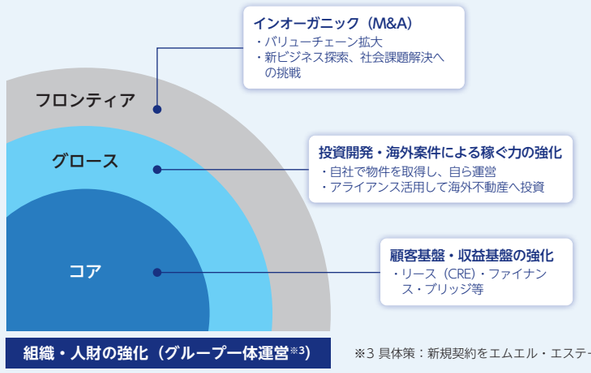
バリューチェーン拡大の方向性

コア領域は、リース、ローン、ブリッジ等の不動産ファイナンスへの取り組みです。お客さまに多様なソリューションをご提供することで、顧客基盤および収益基盤の維持拡大を図ります。

グロース領域は、不動産投資・開発および海外不動産投資への取り組みです。投資開発事業では自ら投資、運用を行い、自社ブランド「MipLa」「Malien Logistics」を展開するほか、日鉄興和不動産㈱やククレブ・アドバイザーズ㈱との連携案件も結実しています。また、海外投資では丸紅連携を起点として、成長が期待できる諸外国の不動産へ投資を進めていきます。これらの取り組みにより、収益性の向上を目指します。

コア領域、グロース領域の取り組みを促進し、さらに強化するためのインオーガニック投資（M&A）がフロンティア領域です。アライアンスパートナーとの提携により、当社の不動産バリューチェーンのさらなる拡大を目指します。加えてスタートアップ企業との共創により、新しいビジネスを探索する等、社会課題の解決にも挑戦していきます。

これら拡大を支える基盤として、組織・人財の強化も継続的に進めます。2026年度より新規契約をエムエル・エステート㈱に集約した一体運営を開始し、お客さまへのワンストップ営業を実現させる等、組織力の強化を図ってまいります。



※3 具体策：新規契約をエムエル・エステート㈱に原則集約

リスク認識と対応

- 足下の金利ならびに物価の上昇に耐性のある案件取り組み、アセット取得に注力。変動する金融環境に対応すべく、機動的・戦略的なポートフォリオ構築を着実に推進
- 建築費、人件費の高騰が継続。新規開発案件については、開発コスト上昇リスクをふまえ取り組み案件を厳選
- 不動産マーケットの動向に留意。リスクコントロールのうえ、アセット循環型ビジネスへのシフトを加速

ビジネストピックス

スターアジアグループと戦略的パートナーシップを構築

当社および当社完全子会社のエムエル・エステート㈱は、独立系不動産投資運用グループであるスターアジアグループ（以下、SAG）と資本業務提携を締結し、同グループの持分25％を取得しました。

STARASIA GROUP

SAGは、2006年創業の不動産投資運用グループです。日本および米国に総勢75名以上のプロフェッショナルを擁し、創業以来、主に日本の不動産関連資産に対して累積1.67兆円以上の投資を実行、足下の運用資産残高は約9,030億円に上ります。その豊富な投資実績と、投資家との長期的パートナーシップを志向することにより、米国の大手大学基金や財団、超富裕層の資産運用会社、その他の世界的な不動産投資家の資金を運用してきました。

みずほリースとはこれまでも、運用ファンドへのファイナンスやブリッジの提供を受ける等、さまざまな取引を通じて信頼関係を構築してきました。今回の提携は、その関係性をさらに発展させ、両社の成長戦略を一層加速させることを目的としています。またすでに、共同ファンドの組成のほか、SAGがスポンサーを務めるスターアジア不動産投資法人との連携等、具体的かつ多方面にわたる検討を進めています。

今後も両社のノウハウやネットワーク等相互に強みを活かし、両グループの企業価値向上を目指してまいります。加えて、SAGが有する知見により、みずほリースのお客さまにおける課題解決のお役に立てれば嬉しく思います。

SAG創業者
増山太郎、マルコム・F・マクリーン4世

常務執行役員
環境エネルギー本部長
舩川 一臣

環境エネルギー本部

再エネ発電設備容量1GWをベースに総合型再エネ電力会社としての地位を確立

- 再エネ発電設備容量“1GW”を活用した、事業領域、収益機会の拡大を推進
- 再生可能エネルギー電力供給インフラ事業を構築
- FIP転、環境価値提供に加え、併設型蓄電池等の新たな領域に取り組み

重点施策

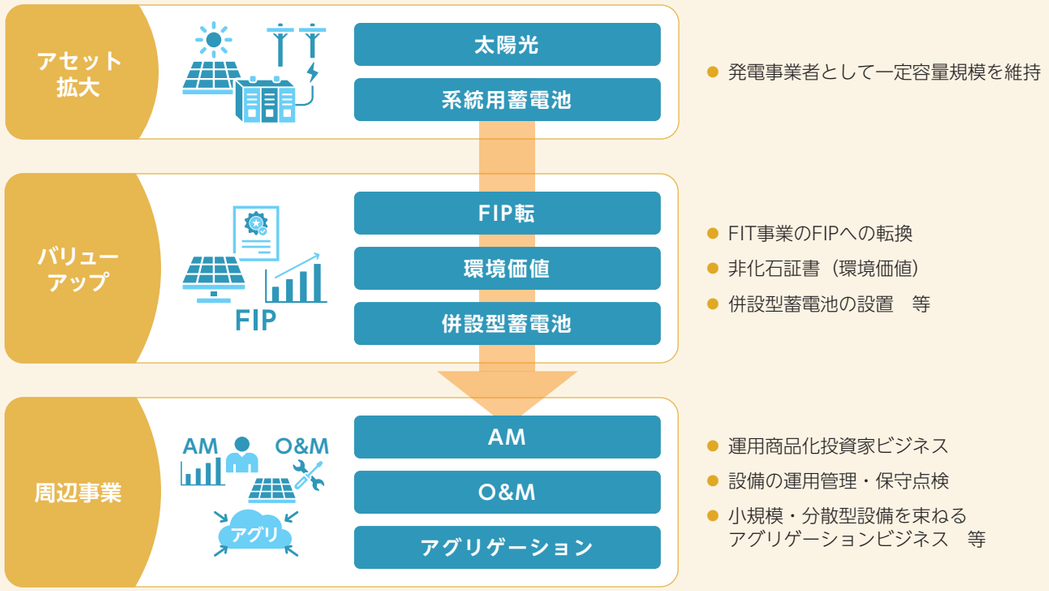
1 アセット（営業資産）積みあげ：太陽光/蓄電池の容量規模の維持・回転

2 バリューアップ：保有アセットの価値向上、キャッシュフロー最大化

3 周辺事業：新たな機能の整備(AM、O&M※1、アグリゲーション※2)

※1 O&M：Operation & Maintenance（運用管理・保守点検）
※2 アグリゲーション：小規模・分散型の再エネ発電所を束ね一括で管理・取引すること

バリューチェーン拡大の方向性



リスク認識と対応

- 近年、自然災害や電線盗難等による発電所の被害が増加しております。引き続き発電所ポートフォリオの分散を図ることに加え、案件取り組み時の適切なリスク評価を継続してまいります。
- また、再エネ電源の増加に伴う出力制御による減収リスクに対しては、FIT制度の認定を得て運転中の発電所をFIP制度の認定に変更することに加えて、環境価値をお客さまに提供することや出力制御回避に資する蓄電池事業の推進により適切に対応します。
- さらに、エネルギー確保のニーズといった環境変化を新たな事業機会と捉え、事業領域を拡大し、社会への価値創出を目指してまいります。

ビジネストピックス

再エネ発電設備容量1GW達成と保有アセットのバリューアップ推進

中計2025で掲げた「再エネ発電設備容量1GW」の目標を上回る1.2GWを達成しました。今後はアセットの拡大に加え、保有発電所のバリューアップによる収益力向上に注力します。その一環として、㈱アット東京様とFIP制度を用いたバーチャルPPAに関する基本合意書を締結し、データセンターへの再エネ供給を推進する等、顧客の脱炭素ニーズに応える取り組みを加速しています。

ジャパン・インフラファンド投資法人（JIF）へのTOB実施

ジャパン・インフラファンド投資法人（JIF）を公開買付により取得、また、JIFの運用会社であるジャパン・インフラファンド・アドバイザーズ㈱の株式（議決権シェア49%）を相対にて取得いたしました。

当社グループの既存のアセット、顧客基盤やEPCその他関連事業者とのパートナーシップを活用し、リパワリング等および再生可能エネルギー発電設備の集約管理運営により、安定的な売電ビジネスモデルの構築と周辺ビジネスの拡大を目指してまいります。

パートナー協業による系統用蓄電池事業の展開

再エネ導入拡大に伴う電力需給の課題解決に向け、系統用蓄電池事業を推進しています。昨年度以降、関東や九州エリアにおいて共同事業による蓄電所が順次、商業運転を開始しているほか、全国各地において多様なパートナー様と新たなプロジェクトを立ちあげています。今後もパートナー企業との連携を通じて、再エネおよび蓄電池関連事業への取り組みを加速させ、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

取締役副社長
国際事業本部長
石附 武積

国際事業本部

丸紅・〈みずほ〉との連携を軸に事業機会を創出 投資・共創・既存事業拡大により、世界に挑む

丸紅・〈みずほ〉との業務提携を梃子に海外事業を拡充

成長市場であるインドを収益の柱に育成

丸紅が強みを持つ、米州、豪州等でM&A戦略を加速

国際事業本部では、既存現法の収益力強化をコアとしつつ、インオーガニック投資を活用してビジネス領域を拡大し、世界各地域の成長を取り込みます。

2026年4月には海外M&A機能を丸紅連携室に統合しました。横断的に海外インオーガニック投資を推進してまいります。

重点施策

1. 丸紅連携のさらなる推進
2. 米国戦略、インド戦略：ビジネスの中核となるプラットフォーム企業の獲得等
3. マーケット戦略：米州、インドに次ぐ柱となる市場への参画
4. 海外人財の育成

バリューチェーン拡大の方向性

世界で価値を創出する戦略パートナーへ

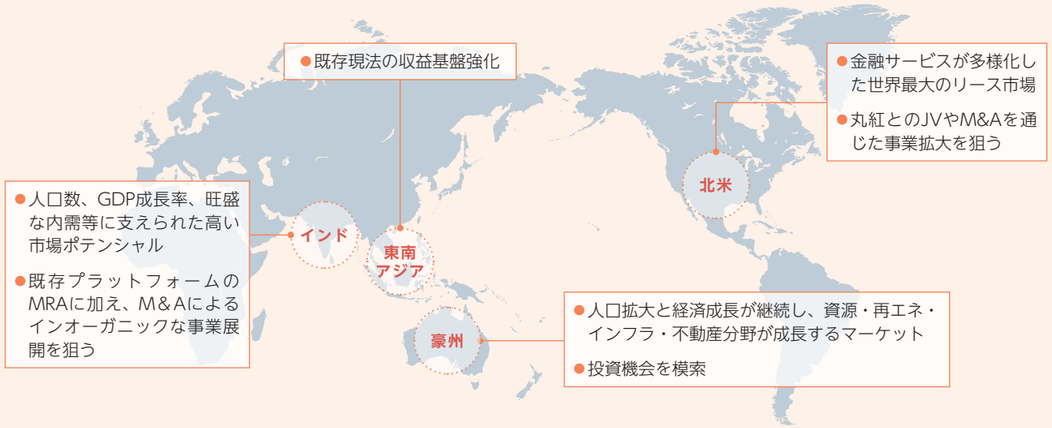
- 丸紅・〈みずほ〉との連携を軸に、新たな事業機会を創出
- 海外市場での事業投資・M&Aをリードし、企業価値を高める存在に

成長市場を取り込み、持続的な収益を拡大

- 東南アジアの収益力強化と、米国・インド・豪州でのM&A推進
- 丸紅連携を活かし、新事業領域を開拓しながら収益基盤を強化

世界で挑戦し、事業投資を担える人財を育成

- 海外駐在や事業投資を通じ、財務・会計・税務・M&Aスキルを習得
- 挑戦を評価する風土、海外で価値を創出できる人財を育成



リスク認識と対応

- 「地政学・規制リスク」については、各国の政治・規制環境の変化を確りとモニタリング・フォローし、変化に対応して投資審査機能や現地パートナーとの連携を強化
- 「海外市場の景気変動リスク」については、成長市場を意識しポートフォリオを分散
- 「M&A実行・PMIリスク」については、組織改編により海外M&A機能を集中させ、案件選定からPMIまで一貫したガバナンス体制を構築
- 「金利リスク」については、新規契約における条件交渉により適切なリターンを確保

ビジネストピックス

成長市場における事業投資やM&Aを通じて海外収益基盤を強化

2025年度はアジアを中心とした各海外拠点・現地法人の貢献に加え、特にインドMizuho RA Leasingが安定した成長を続け、国際事業本部の収益拡大を牽引しました。米国でも冷凍・冷蔵トレーラーのリース事業を展開するPLM Fleetの事業基盤を強化する等、成長市場におけるビジネスプラットフォームの構築を進めています。国際事業本部ではさらに丸紅との連携を軸に他本部の海外での成長投資の加速を後方支援しました。ポルトガルの再生可能エネルギーポートフォリオへの共同投資や豪州の賃貸住宅開発プロジェクトへの参画はその例です。今後も丸紅との協業を深化させ、成長市場における事業投資やM&Aを通じて海外収益基盤の強化を進めます。

インド Mizuho RA Leasing

北米 PLM Fleet
ERP導入へのグループ表彰

豪州 ACL Finance Group

丸紅系インフラ投資会社MMCPおよび大和エナジー・インフラと共同でTotalEnergies保有の大規模再エネ事業の持分50%を取得

丸紅・長谷工コーポレーションと共同で、豪州メルボルンにおける賃貸集合住宅(BTR)開発事業に参画(完成予想図)
竣工予定：2027年9月

常務執行役員
インベストメント本部長
内村 裕也

インベストメント本部

2本部を統合した新体制のもと、エクイティを起点とした価値の共創を通じてさらなるビジネス拡大を目指す

- 旧インベストメント本部と旧トランスポーテーション本部を統合した新本部として2026年4月に発足
- エクイティを起点とした価値の共創を通じて、お客さまへ幅広いソリューションを提供
- 事業環境の変化を的確に捉えて、最適な事業ポートフォリオの構築・運営に取り組む

重点施策

1. **海外インフラ投資：事業投資、AMビジネスへの推進（丸紅連携）**
2. **投資家ビジネス（JOLCO／JOL強化）：〈みずほ〉の顧客基盤を活用**
3. **航空機リース事業（Aircastle社）：周辺事業等のバリューチェーンを拡大**
4. **国内外クレジット投資：有力スポンサーとのネットワークを拡大**

バリューチェーン拡大の方向性

従来の「モノ・リース」を起点としたファイナンス中心のビジネスにとどまらず、事業投資や投資家ビジネスに事業領域を拡大することにより、お客さまへのさらなる価値の提供と当社の企業価値向上に貢献してまいります。

- 案件ソーシング、専門人財によるエグゼキューション、事業知見を活かしたモニタリングを中心に丸紅との連携を深め、海外インフラ事業投資を拡大。さらに、中期経営計画2028期間中においてアセットマネジメント事業への参画を展望、インフラ投資資産の回転を図るとともに手数料ビジネスの拡大に注力
- 多様な投資家ニーズに応えるため、より多くのレッシー顧客開拓や数多くの機体を保有するAircastle社との連携、丸紅との協働等を通じて、JOLCO・JOL商品を開発・拡充、〈みずほ〉連携強化でますます広がる投資家の皆さまに魅力ある投資機会を提供

リスク認識と対応

- 国内外の株価や為替、金利の動向を注視し、当社資金調達コストや投資対象アセットへの影響を分析するとともに、案件特性やリスク分散を意識した事業ポートフォリオを構築
- 金融市場の流動性は、アセット価格、当社の資金調達能力やコストの両面から当社ビジネスに影響を与えうることから、流動性・収益性の両面を意識した運営を実施
- 中東情勢等地政学リスクの高まりが物流や燃料価格等へおよぼす影響を注視し、航空機・船舶や海外インフラ事業等へのビジネス影響をふまえた運営を継続

ビジネストピックス

2025年度より本格的に取り組みを開始した海外インフラ事業投資において、優良案件への参画に継続的に取り組んでいます。

欧州最大級の系統用蓄電池事業に出資参画

エネルギーインフラ分野への投資に特化したEIG Asset Management LLCが立ちあげた、欧州の系統用蓄電池プラットフォームであるFidra Energy Holdings Limited（以下、Fidra Energy）に出資参画しました。Fidra Energyは英国で合計3.1GW規模の系統用蓄電池プロジェクト3件を開発・建設中であり、2028年初めから順次運転開始を見込んでいます。

ドイツにおける住宅用ルーフトップ太陽光発電事業への出資参画

丸紅がスポンサーであるMM Capital Partners 2号株式会社、インフラファンドEquitix社（英国）、Keppel Infrastructure Fund Management社（シンガポール）と共同で、ドイツ再生可能エネルギー会社Enpal社が保有する住宅用ルーフトップ太陽光発電事業の持分90%を取得しました。本件は、太陽光発電設備・蓄電システム・EVチャージャー等で構成される発電・蓄電システムを、ドイツ国内の住宅約24,000戸に対して長期にわたりリース提供するものです。

▶ 英国系統用蓄電池事業完成予想イメージ図

変化に強い経営基盤の構築

人的資本の強化

事業戦略と人財戦略を一体的に推進し、中長期的な企業価値向上を実現

常務執行役員
人事・総務グループ長
竹澤 敏幸

1 〉基本的な考え方

当社は、人財を競争優位の源泉と位置づけ、「人を育て、人が育ち、人を惹きつける集団へ」を基本方針に掲げています。こうした考えのもと、Value（私たちの行動指針）である「Challenge（挑戦）」、「Change（変革）」、「Create（創造）」、「Collaborate（協働）」を体現する人財の育成と、意欲ある人財が存分に能力を発揮できる組織風土の醸成に取り組んでいます。社員が“好奇心”を原動力に自ら一歩を踏み出し、“熱量”をもって最後までやりきることで専門性と変革力を高めるとともに、多様な強い「個」が協働しながら新たな価値創造に向け挑戦する組織づくりを目指しています。

2 〉人的資本強化の全体像

中期経営計画2028における事業戦略を着実に実行するため、5つの重点施策（①戦略分野人財の拡充、②戦略的な人財確保・配置、③人財育成・マネジメント強化、④多様な人財の活躍促進、⑤働きがい・働きやすさの充実）を推進しています。また、重点KPIを設定するとともに、リスク管理の観点から人的資本関連指標のモニタリングを行っています。

なお、重点施策の取り組み状況、主要KPIの進捗状況等については、経営会議等で定期的に確認し、施策の継続的な見直しを行うとともに、取締役会にも「中期経営計画2028」の重要な取り組みとして報告しています。

STRATEGY
事業ポートフォリオ変革を支える人財戦略

1. 戦略分野人財の拡充
M&A、国際事業、デジタル等の戦略分野において、採用・育成・配置ローテーションにより、専門性を有する人財の確保・育成を強化

2. 戦略的な人財確保・配置
新卒・キャリア採用を通じて多様な人財を確保し、適材適所の配置により、事業成長に最適な人財ポートフォリオを構築

3. 人財育成・マネジメント強化
各部門が求める人財要件を明確化し、人財開発会議等を通じ、社員の自律的なキャリア形成と次世代人財・マネジメント人財の育成を推進

4. 多様な人財の活躍促進
女性・シニアの活躍推進、柔軟な働き方、両立支援を通じて、一人ひとりが力を発揮しやすい環境づくりを推進

5. 働きがい・働きやすさの充実
採用、育成、配置、エンゲージメント、離職率等の人事データを可視化・活用

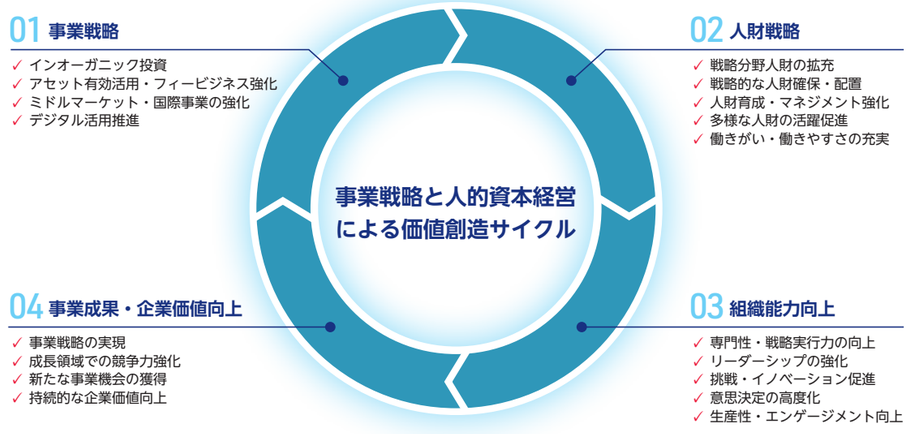
METRICS＆TARGETS
中期経営計画2028と連動した重点KPI

戦略分野人財	人財育成投資	女性管理職比率
+70名（2025年度比）	2倍以上（中計2025比）	18%（2029年3月時点）

※その他、組織状態（エンゲージメント、離職率等）を継続的にモニタリング

3 〉事業戦略と人的資本経営による価値創造サイクル

当社は、事業戦略の実現を支える重要な経営基盤として人的資本への投資を位置づけています。事業戦略に応じた人財投資を通じて組織能力を高め、事業成果と企業価値向上を実現し、その成果をさらなる人的資本投資へつなげる価値創造サイクルを形成しています。



人的資本関連指標

		2023年度実績	2024年度実績	2025年度実績
戦略分野人財の拡充	専門ビジネス人財の拡充	+26名	+47名	+89名
戦略的な人財確保・配置	キャリア採用	22名	23名	29名
	新卒採用	22名	29名	22名
人財育成・マネジメント強化	一人当たり教育研修費	70,180円	114,713円（前期比+65.1%）	120,496円（前期比+7.5%）
	リーダー育成PG参加者数	–	15名	42名
多様な人財の活躍促進	女性管理職比率	11.6%	13.0%	15.6%
	新卒採用女性比率	45.5%	55.1%	59.1%
	シニア人財	57名	64名	74名
働きがい・働きやすさの充実	エンゲージメント・サーベイ	スコア 69	スコア 71	スコア 72
	平均残業時間	18時間05分／月	18時間02分／月	11時間45分／月
	有給休暇取得率	70.8%	74.6%	76.1%
	男性育児休業取得率	100%	100%	100%

4 〉事業ポートフォリオ変革を支える人財戦略

1 戦略分野人財の拡充

戦略分野人財の育成・確保

中期経営計画2028で掲げる「事業ポートフォリオ変革」および「変化に強い経営基盤の構築」の実現に向け、M&A、国際事業、デジタル等の戦略分野において専門性と実行力を備えた人財の拡充を進めています。社内外での研修やキャリア開発プログラム（CDP）、部門横断での経験付与、他企業への派遣等を通じて、専門知識・スキルの習得と実践経験の蓄積を促進しているほか、即戦力となる外部人財の拡充を進めています。

これらの取り組みにより、中期経営計画2028の期間を通じて、同戦略分野における専門人財を計70名拡充することを目標としています。

2 戦略的な人財確保・配置

①新卒採用

一人ひとりの個性を重視した選考を基本方針とし、インターンシップやダイレクトリクルーティングの活用により意欲やポテンシャルの高い学生との接点を強化することで、「知的好奇心をかき立て、自ら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。

▶ 採用コンセプト

見立てる、巻き込む、やりきる人財の獲得

“好奇心”と“熱量”のあるポテンシャル人財
知的好奇心をかき立て、自ら率先して行動できる人財
周囲を巻き込み推進させることのできる人財
やりきる熱量を持った人財

新本社で開催した新人歓迎会

▶ 年度別 採用実績・推移

年度	男	女	計	女性比率
2023年	12	10	22	45.5%
2024年	13	16	29	55.2%
2025年	9	13	22	59.1%

※各指標（応募数、内定承諾率、離職率等）の推移をモニタリングし、次年度の採用方針・施策へ継続的に反映

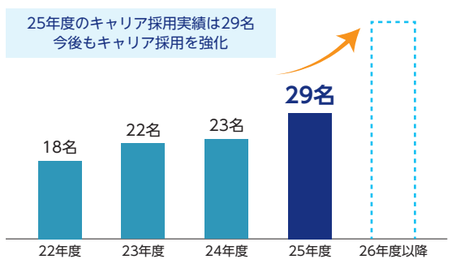
インターンシップ「営業体感ワーク」

② キャリア採用の強化

2025年度は、採用パートナーとの連携強化や採用チャネルの拡充に取り組んだ結果、キャリア採用入社人数は過去最高水準となりました。

中期経営計画2028の実現に向け、「即戦力人財の確保」から「戦略実現を担う人財の獲得」へと採用方針を進化させ、リファラル採用、ジョブリターン制度、ダイレクトスカウト等の採用チャネルを活用し、戦略分野を中心に、高度な専門性や幅広い経験を有する人財の採用を強化しています。

▶ 採用者の推移と成長イメージ



3 人財育成・マネジメント強化

①人財要件の整備

中期経営計画の実現と事業ポートフォリオの変革を支える人財育成を目的として、人財要件を整備しています。人財要件では、全社共通の要件と各本部・グループの要件を体系化し、求める人物像や必要な能力・スキル等を明確化しています。これにより、社員一人ひとりの自律的な成長意識やキャリア形成を促すとともに、各種研修による育成支援や戦略的人財配置を通じて、中長期的な企業価値向上を支える人財ポートフォリオの構築を進めています。

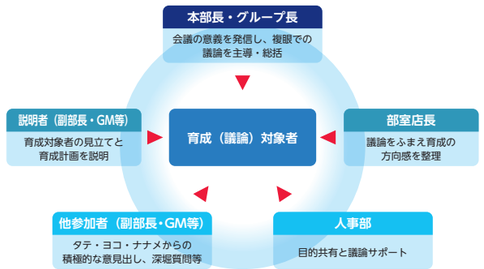
② 教育研修

新人から管理職まで、各階層に必要な知識やスキルを習得できるよう、多彩な研修プログラムを提供しています。オンデマンド型の学習プラットフォームを全社的に導入し、キャリア採用者や新入社員も含むすべての社員が必要な知識やスキルをいつでも効率的に習得できる環境を整備しています。これにより、人権教育等の全社員向けの必須教育を確実に実施するとともに、社員が必要な知識を自ら学習できる体系を構築しています。

	新入社員	2～3年目	4～8年目	リーダー層	管理職層
選抜プログラム				次世代経営リーダー育成プログラム プレ次世代経営リーダー育成プログラム 次世代リーダー育成プログラム	
階層別研修	新入社員研修 ロジカルシンキング研修 PC研修	フォローアップ研修 財務分析研修	プレゼンテーション研修 デザイン思考研修	昇格時研修	新任管理職研修 評価者研修 チームマネジメント研修 360度サーベイ
OJT	メンター研修		指導担当者研修		指導責任者研修
キャリア支援		2年目研修	中堅担当者研修	キャリアデザイン研修（40代） ライフプランニング研修（50代）	
自律的学習支援	自己啓発支援（資格取得奨励制度・外部講習・オンライン学習サービス・通信教育）				
組織的人財開発	**人財開発会議**・各事業部門ごとの研修				

③人財開発会議

「組織で人を育てる」ことを目的に、「人財開発会議」を実施しています。人財開発会議では、社員一人ひとりの強みや課題、キャリア志向をふまえた短期・中長期視点の育成計画等を議論しています。また、管理職による組織横断的かつ複眼的な議論を通じて育成の質の向上を図るとともに、多様な経験・役割の創出と計画的な育成を推進しています。これにより、組織全体で人を育てる風土を醸成し、持続的な成長を支える人的資本の強化につなげていきます。

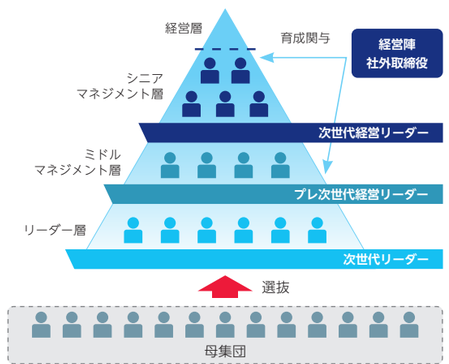


④リーダー育成プログラム

将来の経営を担う人財の中長期的かつ計画的な育成に向け、サクセッションプランのもとシニアマネジメント層を対象とした「次世代経営リーダー育成プログラム」に取り組んでいます。

加えて、ミドルマネジメント層およびリーダー層を対象とした育成プログラムも昨年度より導入し、当社の変革・成長を支えるリーダー人財の育成を進めています。（プレ次世代経営リーダー育成プログラム／次世代リーダー育成プログラム）

次世代を担う人財が切磋琢磨しながら成長できる環境を整備し、継続的な能力開発や早期からの経営視点の習得を促しています。



4 多様な人財の活躍促進

①女性の活躍推進

女性社員の活躍および女性管理職の育成・登用を促進するため、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、自律的なキャリア形成を支援しています。これにより、女性社員が自身の可能性を最大限に発揮し、長期的に意欲を持って働き続けるとともに、管理職への挑戦を前向きに捉えられる環境づくりを進めています。また、女性社員同士のコミュニティ形成等、本人のみならず周囲を含めた組織全体での取り組みも進めています。これらの取り組みにより、女性活躍推進法に基づく一定の基準を満たしたことから、2025年1月に「えるぼし認定（認定段階2）」を取得しています。

女性管理職比率は、2026年3月末時点で15.6%（2025年度目標15%）となりました。今後は、2028年度までに18%とする新たな目標を掲げ、継続的に取り組みを進めていきます。

②社内公募

社員一人ひとりの自律的なキャリア形成を後押しするため、社内公募制度として、各部門への異動に挑戦できる「キャリアチャレンジ公募」、他部門での業務経験を通じた育成機会を提供する「社内トレーニー制度」、中堅層が部店長ポストへ立候補できる「ポストチャレンジ公募」を設けています。

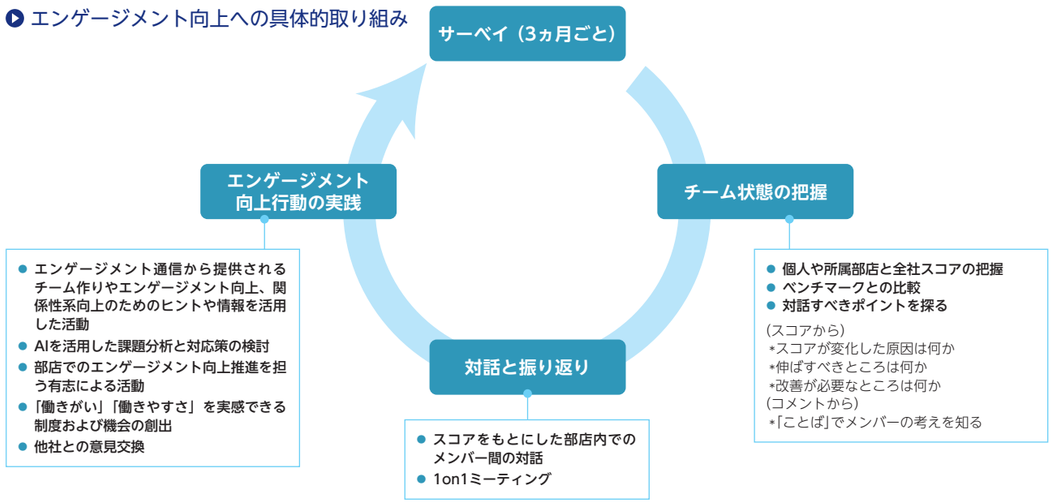
社員が自ら成長機会を選択し、多様なキャリアに挑戦できる環境を整備することで、社員の挑戦意欲とエンゲージメントの向上を図っています。

5 働きがい・働きやすさの充実

①社員エンゲージメントの強化

社員の「働きがい」を継続的に把握し、より主体的に仕事に取り組めるよう、2021年8月から3ヵ月ごとにエンゲージメントサーベイを実施し、課題の可視化と施策改善に活用しています。社員一人ひとりがエンゲージメントの概念への理解を深め、自ら諸施策へ参画する企業風土の醸成を図るため、社内外での意見交換を行いながら、さまざまな取り組みを進めています。

エンゲージメント向上への具体的取り組み



② 多様な人財の活躍を支える人事プラットフォーム改定、および人財への投資強化

ビジネスモデルの変革に対応した人財戦略の一環として、2025年10月に人事プラットフォーム（人事制度）を改定しました。役割・成果をより重視した制度への見直しを行うとともに、社員一人ひとりが自律的にキャリアを形成し、能力を最大限発揮できる環境づくりを推進しています。その取り組みの一環として、業務職を地域限定総合職へ統合し、多様な人財の活躍機会を拡大しました。また、すでに導入済の65歳定年制に加えて60歳以降のシニア層を対象とした新グレードを設定し、きめ細かいライフプランニング支援を通じて、経験豊富な人財が年齢にかかわらず活躍できる環境を整備しています。

また、社会情勢の変化に対応し、社員が安心して働ける環境を整備するとともに、働くことへの納得感を高める施策および採用力強化の一環として、2025年4月および2026年4月に初任給を段階的に引きあげました。加えて、2023年度以降、継続的に一時金の支給や給与の引きあげを実施しています。

③ 健康経営への取り組み

社員が心身ともに健康であることを、事業を支える重要な基盤と位置づけ、健康経営を推進しています。これらの取り組みが評価され、2023年以降、継続して「健康経営優良法人（大規模法人部門）」に認定されています。

健康経営宣言の策定、健康管理や生活習慣に関するセミナーの開催、健康増進アプリの導入、「体組成測定会」等の健康促進イベントを通じて、社員の健康維持・増進を支援しています。また、2025年10月より産業保健師を招聘し、健康診断結果に基づく健康管理や長時間労働者・メンタル不調者へのフォローアップ等、健康管理体制の強化に取り組んでいます。さらに、毎年ストレスチェックを実施し、メンタルヘルスの維持・向上と安心して働ける職場環境づくりを推進しています。

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、休暇制度の充実等により、ワークライフバランスに配慮した柔軟な働き方を推進しています。その結果、有給休暇取得率は前年度比1.5ポイント増の76.1%となりました。また、2025年２月よりフレックスタイム勤務制度を導入し、働き方改革施策の効果もあり、月平均残業時間は前年度に比べ大きく減少し、11時間45分となりました。

さらに、2026年２月には本社を移転し、オフィス環境においてはABW（Activity Based Working）の考え方を積極的に取り入れた整備を進めました。「Action！It's My Turn !」をコンセプトに、変化に対応し、自ら変革し続ける場として「多様な働き方を可能にする空間設計」や「自然な対話や挑戦を生む動線の工夫」を施すとともに、ICTを活用した柔軟な勤務環境を整えています。こうした環境整備を通じて、部門横断の協働や新たな価値創出を促進し、組織の生産性向上とイノベーション創出を図っています。

⑤ 両立支援に向けた取り組み

＜仕事と育児の両立＞

育児休業取得に関する相談窓口を設置し、出産・育児に関する各種制度案内の配布や、対象となる男性社員全員への育児休業取得に関する個別説明を実施する等、性別を問わず、仕事と出産・育児の両立を支援する取り組みを行っています。これらの取り組みが評価され、次世代を担う子どもの育成支援に積極的に取り組む企業として、2020年12月以降、継続して「プラチナくるみん」の認定を受けています。また、男性育児休業の取得率は前年度に引き続き、当社基準※で100%を達成しています。

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

＜仕事と介護の両立＞

介護ハンドブックの配布や介護関連情報の発信、認知症に関する理解を深めるeラーニング等に加え、ケアマネージャーとして豊富な経験を持つ外部講師による「認知症セミナー」や、介護に悩む社員同士での「介護座談会」、無料相談窓口を設け、介護に悩む社員をサポートしています。

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。

（撮影：日本パラ陸上競技連盟）

⑥副業・兼業

多様な働き方の推進、イノベーションの創出および社員の視野拡大を目的として、2022年12月から「副業・兼業制度」を導入しています。本業への影響を最小限に抑えるための一定のルールを設けた上で、 社外での活動を通じた知識・経験の獲得を支援しています。

変化に強い経営基盤の構築

デジタル戦略

当社グループは、中期経営計画2028の実現に向け、事業戦略を支える重要な戦略としてデジタル戦略を推進しています。AIを含むデジタル技術の活用を通じて、業務効率化に加え、データに基づく意思決定や新たな付加価値の創出、組織力の強化を図り、持続的な成長と生産性向上を目指します。

1 中計2028における重点取り組み

全社横断のデジタル戦略を推進し、業務効率化と持続的な価値創出を加速

1）デジタル活用による効率化と価値創出

各部門の業務課題を起点に、AIエージェント、Power Platform等を活用した効率化・高度化施策を推進

2）デジタル人財育成・確保

全社員のデジタルリテラシー向上と、各部門でデジタル施策を牽引する人財の育成

3）全社一体で推進するデジタル推進体制

企画グループとITシステム･事務グループが連携し､部門横断での知見共有と協働を促進することで､全社横断のデジタル戦略を推進

4）データ整備

データを経営資産として活用できるよう、共通データモデル化・運用プロセスの標準化に加え、社員のデータリテラシーの向上を推進

5）AIガバナンス・リスク管理

安全性、情報管理、倫理的利用を確保し、安心してAIを活用できるルールと体制を整備

デジタル変革ロードマップ

1　2026年度　基盤整備・実践

環境整備･リテラシー向上を進め、個別業務の課題解決に向けたデジタル活用を推進

2　2027年度　全社展開・高度化

部門横断・組織課題を起点に、デジタル施策の横展開と高度化を推進

3　2028年度　価値創出

デジタル活用による付加価値創出を全社定着

2 デジタル人財の育成

■ デジタル戦略を持続的に推進するためには、ツールの導入だけでなく、それを業務に実装し、活用を定着させる人財の育成が不可欠です。

■ 当社グループでは、デジタル人財を「ベーシック」､「アドバンス」､「エキスパート」の3層に整理し、それぞれの役割に応じた育成を進めています。

社内研修例

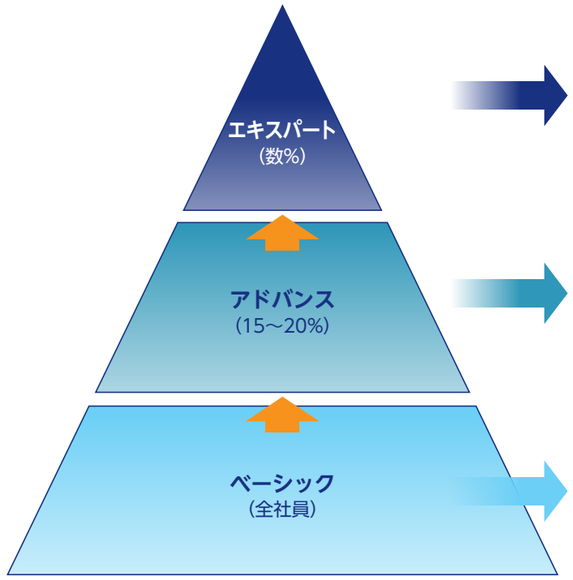
アドバンス向け研修

Copilot Studioによる
AIエージェント開発

ベーシック向け研修

全社員を対象とした
生成AIの活用プログラム

デジタル人財の育成体系



AI・データ活用を軸にDXを牽引する高度専門人財

- 新たなテクノロジーの活用、デジタル新規事業開発、全社的な技術支援等を担います。
- 専門性を磨きながら、グループ全体の変革と新たな価値創出を牽引する人財を育成しています。

業務とデジタルをつなぎ､DXを推進する実践型人財

- 業務課題を可視化し、AIエージェントやPower Platform等を活用した改善・開発を推進します。
- ベーシック層からステップアップし、自ら業務変革をリードする人財の育成を進めています。

全社員

- AI、M365、情報セキュリティ等の基礎スキルを習得し、日常業務でデジタルを活用できる状態を目指します。
- 全社員がデジタル活用の第一歩を踏み出し、業務変革の担い手となることを支援していきます。

取り組み事例 1

人財育成　採用高度化　タレントマネジメント

AI・データ活用による人財戦略の高度化

中期経営計画の実現に向けた人財戦略を支える基盤として､AI･データ活用を推進しています。人財育成､採用､タレントマネジメントの各領域において、人財データを活用した育成方針の検討支援や採用活動の高度化等を進めています。今後は、戦略的人財配置や次世代人財育成を支えるタレントマネジメント基盤を強化し、事業戦略と人財戦略の連動をさらに深めていきます。

取り組み事例 2

審査知見の蓄積・共有　審査業務の高度化･効率化

AIを活用した審査業務の高度化

AIを活用した審査業務の高度化を推進しています。審査知見の共有・活用や案件分析支援、審査関連業務の効率化を進めることで、審査品質の向上と業務効率化の両立を目指しています。また、審査基準や知見の可視化を通じて、全社的なクレジットリテラシー向上と人財育成を推進し、より高度なリスクマネジメント体制の構築につなげていきます。

変化に強い経営基盤の構築

企業カルチャー変革

一人ひとりの「Action!」が、変化に強い組織をつくる

～「自律的な強い個」が動き出し、プラットフォームカンパニーを支える企業カルチャー変革～

目指す姿である「リース会社から大きな飛躍を遂げ、お客さまと共に未来を共創するプラットフォームカンパニー」を実現するために必要な原動力が「企業カルチャー変革」です。社員一人ひとりが自ら考え、行動し、変化を成長の機会として捉える「自律的な強い個」が力を発揮できる環境づくりを進めています。新本社への移転をはじめ、AI活用、おもろフェス等、社員の「Action!」を後押しするさまざまな取り組みが広がり、社員自らの意思で新たな挑戦を生み出す動きも広がっています。こうした環境の変化を、社員はどのように受け止め、自らの挑戦や行動へとつなげているのでしょうか。現場でさまざまな挑戦を実践してきた6名が、それぞれの経験と未来への思いを語り合いました。

自発的な行動を引き出す、ハードとソフトの「仕掛け」

―― 2026年2月の新本社移転に際し、現場発信のプロジェクトが立ち上がったと伺いました。社員の働きがいや採用にどのように寄与すると期待されているのか、その手ごたえについてもお話しください。

柳田　2023年8月に社員主体で新しい働き方を模索するプロジェクトが立ち上がったことが本社移転という大きな決断の原点でした。ワークショップや全役職員アンケートを通じて、狭小かつ多層階構造、さらに2拠点に分かれていた旧本社では部門を超えたコミュニケーションを取ることが難しく、多様化するお客さまの課題解決に向けたコラボレーションが生まれにくいという課題が明らかになりました。「働き方を変えたい」「コミュニケーションやコラボレーションを活性化させたい」という現場社員の意志と経営層の迅速な決断が合致し、2024年4月に本社移転が決定しました。

それから約2年にわたる準備期間では、「Action! It's my turn!」というコンセプトを掲げ、グループ全役職員一人ひとりの想いやアイデアを形にすることを目指しました。新本社で採用する執務椅子を体験して投票するイベントや、導入予定の家具・ICTを展示会形式で実際に見て触れられるイベント、さらには3層連なる内部階段前の壁面を彩る社員共創アート等、多くの社員を巻き込みながら、プロジェクトを一歩ずつ進めてきました。

この間、私が一番悩んだのは、このような会社の変化を多くの社員に「自分ごと」として捉えてもらうことでした。みんなで使い育てていくオフィスであるからこそ、どうすればより多くの社員に参加してもらえるか、主体的に関わってもらえるかを常に考えてきました。社員一人ひとりが前向きに協力してくれたおかげで、全員の想いとこだわりが詰まった、みんなのオフィスになったと実感しています。

早川　旧本社と比べて部署間の距離が縮まり、「部門を超えて相談しやすくなった」とう声が多く聞かれるようになりました。例えば、オープンスペースで中川さんとAI開発の相談をしていたとき、通りかかった社員から自然に声がかかることがありました。こうした日常的な風景を通じて、誰が何をしているのかが自然と可視化されている実感があります。以前よりも部署を超えて気軽に声をかけやすくなり、社員一人ひとりがより主体的に働ける環境が整ったこ

これまでの取り組みと今後の方向性について（全体像マッピング）

当社のポテンシャル／課題認識

- ✓事業投資等により自由度高く、新たなビジネスに挑戦可能
- ✓〈みずほ〉のプラットフォームと丸紅のネットワーク

個の強さの発揮と組織力強化が必要不可欠

社員の自律性、挑戦する風土、事業への誇り、成長機会、生産性等に課題

心理的安全性の確保・行動様式の策定

主要施策①
ビジョンと価値観の共有・共感

主要施策②
全役職員のコミュニケーション強化

主要施策③
ムダ排除による挑戦機会の創出

主要施策④
マネジメントスキル・ナレッジ強化

褒める仕組みの高度化

新本社への移転

企業価値向上／顧客満足度向上／社員満足度向上（エンゲージメント向上）

とで、社内には以前にも増して活気や一体感が生まれていると感じます。

採用活動において候補者の方から「魅力的なオフィスですね」という声をいただくこともありますが、本当に伝わっているのはオフィスそのものだけでなく、社員同士が自然とコミュニケーションを取りながら、活き活きと働く社員の姿なのだと思います。実際に、先日の新卒内定者懇親会では、「面接でオフィスに行くたびに社員を大切にしている会社だと感じた」「働くイメージが具体的になり、志望度がさらに高まった」といった声をいただきました。働く環境やそこにいる社員の姿を通じて、当社が大切にしている価値観が自然と伝わっているのだと実感しました。

川島　移転前、旧本社とは別のビルに私の所属する営業部門が入っていて、社内イベントに参加するにも一度会社の外に出て移動する必要がありました。今はフロアを1つ移動するだけで参加できるので、社内イベントにぐっと参加しやすくなったと感じます。他部署とのちょっとした相談も、席を立って隣のエリアに移動するだけで済むようになり、提案に向けた意思決定の迅速化につながっています。私は社内の軽音部でバンド活動をしていますが、先日はHIROBAのステージでライブ演奏を行い、多くの社員が駆けつけてくれました。社内SNSにもイベントの様子がたくさん投稿され、大変嬉しく、また温かい気持ちになります。

── 続いて「おもろフェス」について聞かせてください。「おもろフェス」は2024年にスタートし、社員発信の「面白そうだからやってみたい」というアイディアを具現化していくプロジェクトと聞いています。参加された手ごたえや変化についてお話しください。

植松　私は「おもろフェス」のボランティア分科会メンバーに立候補しました。メンバーは普段の業務では接点のない

6名で構成されています。先輩、後輩のタテヨコだけでなく、他社と連携することで社外とのナナメのつながりもあることが特徴です。

ボランティア分科会としてどのような活動をするのかは0からのスタートだったため、分科会メンバーと協議を重ね、ボランティア活動に積極的な他社と連携した本社および支店各地での清掃活動、株式会社グリーンエルムと「ネイチャーポジティブ事業」の実証実験を行う千葉県市原市の山林に苗を植える植樹ボランティアを企画し、実施しました。

業務外のボランティアは対価がない分、参加してもらうハードルが高くなります。どうすれば興味を持ってもらえるかを考え、社内SNSでの告知や活動報告を推進した結果、想定よりも多くの人に参加してもらうことができました。こうした活動を通じて、普段の業務だけでは生まれにくい社内外のつながりが広がり、新しい事業や社会課題への関心も高まっています。一人ひとりの「やってみたい」を起点に、組織の新たな可能性を見つけられることが、この活動の意義だと感じています。

── 業務効率化や生産性向上のためのAI活用の取り組みについてはいかがでしょうか。

中川　私はもともと営業部門に勤務していましたが、現場で感じていた非効率を解消したいという思いから、昨年10月に社内公募でデジタル推進部へ異動しました。実は、デジタルへの興味の原点は「おもろフェス」の1期生として活動した経験にあります。活動を通じて初めてプログラミングやアプリ開発に触れたことで興味が湧き、今の仕事につながりました。異動後の大きな成果は、AIエージェントに関する勉強会を立ちあげたことです。HIROBAで週3〜4回、講師役として登壇しています。なかでも金曜夕方に開催した全8回シリーズ「華金AIエージェントLounge」では、参加者の皆さんと一緒にAI活用を考え、自部署の業務フローを効率化するAIを自分で組めるレベルまで到達していただけました。これが最大の手応えです。先ほど早川さんからご紹介いただきましたが、勉強会はオープンな空間で開催しているため、通りがかった先輩だけでなく、応接コーナーの隣に位置していることもあり、ご来社の方からも「いつも熱心に勉強会をされていますね」とお声がけいただくことがあります。社外の方にも当社の躍動感が伝わっているのだと思います。ほかにも、28階の本棚にある書籍を借りたいという社員の声が秘書室に届き、その依頼を受けて社員向け書籍の貸し出しアプリ開発につながったという出来事もありました。小さな声を拾って形にする姿勢が、社内のあちこちに根づいてきていると感じます。

仕掛けを活かした「自律的な強い個」の体現と、多様なカルチャーからの学び

── みずほリースでは、企業カルチャーの変革に向けたさまざまな社内施策があると伺っています。社内施策について、そして参画を通じて、どのような意識の変化があったのかをお聞かせください。

川島　私がこれまで参加した施策は大きく3つあります。1つ目はスモールミーティングです。社長と若手社員数名で「ナンバー1の企業になるために」をテーマとして議論する場で、まず私は「ナンバー1」の定義は、「お客さまから最も選ばれる企業になること」ではないかと、社長へ提言しました。条件だけでなく、提案力や信頼関係の築き方を通じて、「相談するなら、みずほリースだ」と思ってもらえる状態こそが真のナンバー1ではないかという自身の考えを伝えました。

この施策は、若手から管理職まで幅広い社員を対象に、同じテーマで全17回、100名が参加する形で今年度中に実施される予定と聞いています。私自身も、ナンバー1という高い目標に対して「自分なら何ができるのか」を考え、社長に直接意見を伝えることで、普段の業務とは異なる高い視座から会社や自身の役割を考える機会となりました。また、経営層に自分の考えを直接発信する経験を通じて、自分自身も会社の未来をつくる一員であることを実感しました。

2つ目は企業カルチャー変革タスクフォースです。部署も年次も異なるメンバーが公募で集まり企業カルチャー変革に向けた施策について検討しました。私のチームでは、OJT制度の拡充や、若手海外人財育成に向けたキャリアプラン等を経営層に提言しました。

3つ目は審査トレーニー制度です。今後の営業に活かすため与信分析のスキルを身につけたいと考え、社内SNSで見つけた募集に自ら手をあげ、トレーニーとして審査部で学び、経験を積みました。これらの経験を通じて、会社の中には、情報を自ら取りに行けば、成長や挑戦につながる機会が数多く整っていると感じています。企業カルチャー変革とは、制度や仕組みを変えるだけではなく、一人ひとりがそうした機会を自ら見つけ、考え、手をあげ、行動す

ることの積み重ねによって生まれるものだと思います。私自身も、立場や所属に関係なく意見を発信したり、普段の業務では得られない経験に挑戦したりすることで、視野を広げることができました。

── 江川さん、丸紅への出向経験から感じる、外から見たみずほリースのカルチャーについてお聞かせください。

江川　私は入社7年目で、5年間営業を経験したのち、丸紅の金融・リース・不動産部門へ出向しています。丸紅への出向者としては私が2人目です。海外のリース会社への出資検討や、当社と丸紅との合弁会社であるみずほ丸紅リースの経営管理や丸紅と当社の連携の推進等、両社の橋渡し役となるような多岐にわたる役割を担っています。出向して1年半ほど経ちますが、双方に良さがあると感じています。丸紅は規模が大きく、部門ごとに扱う商材も事業内容もまったく異なり、社内でも多様なバックボーンを持つ人材が集まっている印象です。一方、みずほリースはリース・ファイナンスという軸に加えて、多様な専門性を持つ社員が一体感を持って動くワンチームの感覚が強く、そこが大きな違いだと感じます。丸紅から当社へ出向している方々と研修等で接する機会があるのですが、皆さん口をそろえて「みずほリースは横の連携が取りやすい」と話しています。

── 現場で感じるみずほリースのカルチャーの変化について率直にお聞かせください。

柳田　キャリア入社6年目になりますが、入社当時は「挑戦することよりもミスをしないこと」を大切にする堅実な社風の会社だったと思います。そこから経営層が旗振り役となり挑戦することを大切にする文化が芽生えはじめ、2023年頃からは、組織横断的なプロジェクトチームの活

変化に強い経営基盤の構築
企業カルチャー変革

動も活発になりました。今では社員一人ひとりがやりたいことを主体的に実現できる組織に変わってきたと感じています。本社移転においても、社員からのさまざまなアイデアに対して、「組織の成長につながるものはどんどん取り入れていこう」という経営層からの後押しが強くありました。変化は定量的にも表れており、HIROBAは稼働開始からの6ヵ月で150回利用され、そのうち社外の方を招いたイベントも19回にのぼります。移転前はこのようなイベント自体が多くはなく、さらにオープンなスペースで開催できていることも含めて、大きな変化だと感じています。

植松　私はこのメンバーのなかでは社歴が長い方なのですが、以前は「前例がないから」となってしまうこともありましたが、今では「良いね、やってみよう」という反応が増え、必要ならルールそのものを見直そうという考え方に変わってきたと感じます。

中川　トライすること自体が評価される会社になってきたと実感しています。AI勉強会も、当初は開催場所も内容も決まっていない状態でしたが、上司からの「やってみなよ」の一言で始まりました。もともと人前に立つ経験は少なかったのですが、講師役としての登壇を通じて、自分では気付いていなかった強みを発見できたことも大きな収穫でした。さらに社内の学習ツールでAI勉強会を配信したり、社長との対談動画に出演したりする機会もいただきました。挑戦を発信できる場が増えたことで、周囲から「中川さんのように興味を仕事にする働き方があると知ることができて良かった。勇気をもらった」という声も届くようになっています。

早川　私はキャリア入社3年目ですが、長く勤務している社員から「この数年で会社が大きく変わった」と聞く機会が多いです。私自身、前例踏襲しないマインドはこれまでも大事にしてきましたが、周囲に気づきの共有や提案をすると「やってみようよ」と、後押しをしてもらう場面も少なくありません。それが挑戦への意識を高める刺激になっていると感じますし、チャンスをもらっているからこそ、成功も失敗もアウトプットし、周囲に伝えていくことで次の挑戦につなげていきたいです。

江川　この年次で社外に出向すること自体、前例がない中、出向先の丸紅においても営業時代の5年間で培ったリース・金融の知識を臆さず発信できているのは、入社1年目から挑戦しやすい環境で育ててもらったおかげだと思います。この1年ほど外から見ていても、若手が声をあげる場や、プロジェクトに参加できる機会が明らかに増えたと感じます。私が所属していた部署に限らず、挑戦の機会が全社で増えてきていると思います。

川島　営業という立場からですと、新商品の開発も盛んになってきていると思います。資本提携した会社と新商品が毎年共同開発され、インセンティブ制度も整ってきています。また、公募制度ができたことは大きな変化です。公募制度ができてからは、会社から決められたキャリアを歩むだけではなく、これまで以上に自分らしいキャリアを選択できるようになったと感じています。

早川　制度導入当初は、「本当に手をあげてよいのだろうか」と戸惑う社員も少なくありませんでした。しかし、経営層からの継続的なメッセージ発信や、人事部によるマネジメント層への働きかけを通じて、自律的なキャリア形成の重要性への理解が徐々に浸透していきました。現在では制度の活用も進み、社員が自ら手をあげて新たな挑戦に踏み出す文化が着実に広がっています。

挑戦する人から、挑戦を生み出す人へ
～一人ひとりのAction!を、次の挑戦につなげる～

―― 最後に、今後に向けて目標や力を入れていきたいことをお聞かせください。

柳田　新本社を活用した新たな働き方の推進等のため「Action Base Crew」というプロジェクトチームを発足しました。名前には、本社を「Action!」を起こす基地と見立て、そこに乗り込む仲間がどんどん増えてほしいという想いを込めています。公募には18名が手をあげてくれました。営業部門・管理部門・グループ会社の垣根を越え、年代や所属も多様なメンバーが集まっています。移転まではどうしても管理部門中心で進める場面も多かったのですが、営業部門からも意見をもらえることで、より多くの社員にとって使いやすく、有益なオフィスへと進化させていけると思っています。本社オフィスはまだ完成形ではなく、社員の声を取り入れながらこれからも進化させていきたいと思っています。

中川　これまではトライ＆エラーを自分がする側でしたが、柳田さんの話を聞いて、そうした機会をつくる側に回ることも視野に入れたいと考えるようになりました。AI勉強会を発展させ、社内で市民開発に取り組んでいる社員に登壇してもらう機会もつくり始めました。デジタル推進部からの発信だけでなく、同じ現場にいる仲間の実践事例を共有することで、横のつながりから刺激が生まれる場を増やしていきたいと考えています。

植松　「おもろフェス」は明確な道筋がないからこそ、自分たちで考えてゴールに向かう楽しさがあります。挑戦する機会が広がれば、それが個人の成長にも会社の文化にもつながっていくはずです。今後の活動形態は検討中ですが、いずれにせよこの動きを絶やさずに続けていきたいと思っています。

江川　出向という経験を積んだからこそ持ち帰れるものがあると思っています。戻った際には、この経験をみずほリースにどう還元できるかを考えながら、積極的に発信していきたいです。

川島　20代のうちに海外駐在を実現するという自身の目標も、公募制度の広がりとともに現実味を帯びてきました。かつては年齢が上がらないと難しいのかなと思っていましたが、現在は駐在に行く社員の年齢も下がってきています。制度をうまく活用しながら、キャリアを自分で築いていきたいと思います。

早川　私は、社員一人ひとりが「こうありたい」という想いを持ちながら働ける組織でありたいと考えています。そのために大切にしているのが「Will・Can・Must」の考え方です。会社から与えられるキャリアだけではなく、自分自身の意思を起点にキャリアを描き、その実現に向けて成長していく。そんな自律的なキャリア形成が、当たり前の文化として根付いていくことを目指しています。

柳田　最後に1つだけ。新本社はコーポレートカラーである青ではなく、テラコッタオレンジを基調としています。これは、「熱量高く、仕事を楽しみたい」という社員の声を受けて「Action!」をイメージさせる暖かみのあるテラコッタオレンジを採用しました。オフィスの各所にあるオレンジを目にしたときに、少しでも前向きな気持ちになったり、「よし、やってみよう」と思ってもらえたらうれしいですね。

「変革を加速し、未来の成長を確かなものにする」。その実現に向けて、社員一人ひとりが自ら考え、行動し、周囲を巻き込みながら新たな価値を生み出す企業カルチャーが育まれています。

本社移転に向けたプロジェクトをはじめ、「おもろフェス」やAI勉強会、業務効率化に向けた取り組み等、現場から生まれた挑戦は、部門や役職、世代を越えたつながりを生み出してきました。また、公募制度や社内プロジェクト、出向等の機会を通じて、社員が自らの意思で学び、経験を広げ、キャリアを切り拓く動きも広がっています。

こうした変化の根底にあるのは、「前例がないからやめる」のではなく、「まずはやってみよう」と背中を押す経営の姿勢と、声をあげ、行動に移す社員の意志です。一人ひとりの「私の出番だ」という思いが新たな挑戦を生み、その挑戦がまた次の一歩を後押しする。多様な知見と個性を掛け合わせながら、変革を力強く推進し、持続的な成長を支える組織へと進化を続けています。

特集

人と組織の変革を加速する新本社

- 2026年度よりスタートした中期経営計画2028では、目指す姿として「リース会社から大きな飛躍を遂げ、お客さまと共に未来を共創するプラットフォームカンパニーへ」を掲げ、「変革を加速すると共に、未来の成長を確かなものにする3年間」として変革を加速
- 目指す姿の実現に向けた取り組みとして「人的資本強化」や「企業カルチャー変革」にも注力。新本社への移転は、「変化に対応し自らを変革、成長し続ける組織への進化」に向けた重要な経営戦略の一環として実施

経営戦略

目指す姿の実現に向けた、事業ポートフォリオの変革と変化に強い経営基盤の構築
新たな価値創造に向け、変化に対応し自らを変革、成長し続ける組織への進化

経営課題

外部環境が激しく変化する中、サステナブルな成長を実現するために、
自律的な個・変化に強い組織・働き方の転換が求められている
新たな価値創造に向けたコミュニケーション・コラボレーションの観点において
オフィス環境に課題（多層構造・他拠点構造・共創スペースの拡大余地に乏しい）

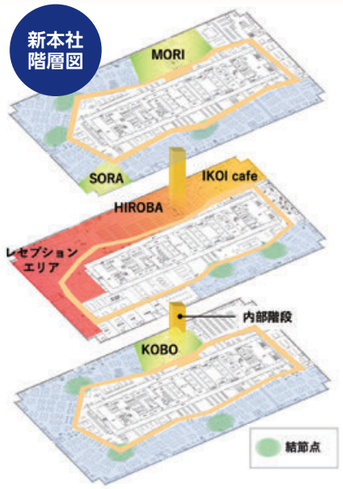
移転の目的

1. 仕事の質を変化させよう
2. 働き方を柔軟にしよう
3. エンゲージメントを高めよう
4. デジタルを活用しよう
5. 採用力を強化しよう

移転のコンセプト「ACTION! IT'S MY TURN!」

我々は誰もがビジネスシーンの中の演者だ。
主役を演じる時もあれば、縁の下の力持ちに徹する時もある。
ひとりひとりがそれぞれの持ち場で汗を流し、
ひとつの「作品」が完成した時に喜びを分かち合うチームだ。
だが待てよ、いつも誰かの「ACTION！」の声を待って動いているだけになってはいないか？
私たちが作っているのは決められたシナリオがある映画ではない。
自らスタートの合図を叫んで動いてみるのもいいんじゃないか？

一歩踏み出すことで新しい発見がある、新しい繋がりが生まれる。
『ACTION! IT'S MY TURN！』私の出番だ！



「ACTION!」を引き出す環境の構築

- **A** 五感を刺激し、自発的な「ACTION!」を促す環境デザインと仕掛けづくり
- **B** 社内外との交流やコミュニケーションを誘発する空間・動線計画
- **C** AI・デジタルを活用した、多様な働き方と生産性向上を支える執務環境

新本社の様子をぜひ映像でご覧ください。
新本社 ドローン紹介動画

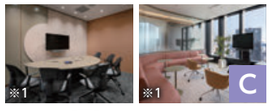
https://www.mizuho-ls.co.jp/ja/news/news5233273671071367198.html

28F HIROBA B
全社イベントや外部企業との交流に対応。可動式家具の採用により、多様なシーンに柔軟に対応可能。

29F SORA B
2方向から外光を取り込む眺望豊かな場。

29F MORI B
サーカディアン照明とバイオフィリックデザインでオフィスのWell-beingを象徴する場。

社員共創アート A
社員265名が現地制作に参加して完成した共創アート。壁画のなかには役職員が考えた「ACTION!」のデザインが散りばめられており、前を通るたびに「ACTION!」への想いと活力が湧いてくる。



会議室・応接室 C
生産性向上を目的に、会議の目的・規模に応じて選択可能な複数タイプの会議室/応接室を整備。

28F 共用廊下（レセプションエリア）インスタレーション A
発生した光と音のうねりで、役職員一人ひとりが起こした「風」の軌跡を表現。

階段まわり A
「うねり」を曲線の照明で表現。

ACTION!の波 A
個々のACTION!が風となり内部階段を中心にフロアに波が起こる。その波がグループに伝播しオフィス全体に躍動するうねりが生まれる。

内部階段 B
3フロアをつなぐ内部階段を設け、移動のなかで自然なコミュニケーションが生まれる動線を計画。フロアを超えた偶発的な交流を促進。

28F IKOI cafe A B
食を介したフランクな交流を誘う憩いの場。ここでも「うねり」を曲線の照明で表現。

触覚に訴えかけるロボットも A

オープンMTGエリア　執務エリア　窓側執務席　集中エリア C

オープンMTGスペース等の「動」の機能から、窓際に向かうにつれて集中エリア等の「静」の機能へと段階的に切り替わるゾーニング。執務エリア（WORKING AREA）のなかで業務内容に合わせて座席を選択しながら働くことが可能。

新本社が日経ニューオフィス賞において「クリエイティブ・オフィス賞」を受賞しました

日本経済新聞社と一般社団法人ニューオフィス推進協会が主催する第39回「日経ニューオフィス賞」において、当社の本社オフィスが応募総数124件のなかから16件に贈られる「ニューオフィス推進賞」を受賞するとともに、「クリエイティブ・オフィス賞」に選出されました。

▶日経ニューオフィス賞　https://www.nopa.or.jp/prize/contents/congratulation39.html

※1　© Masato Kawano (Nacása & partners Inc.)　※2　制作：アーティストomi氏およびDENPA氏による共作、当社グループ社員265名が制作参加　アートディレクション：NOMAL ART COMPANY

サステナビリティ経営の推進

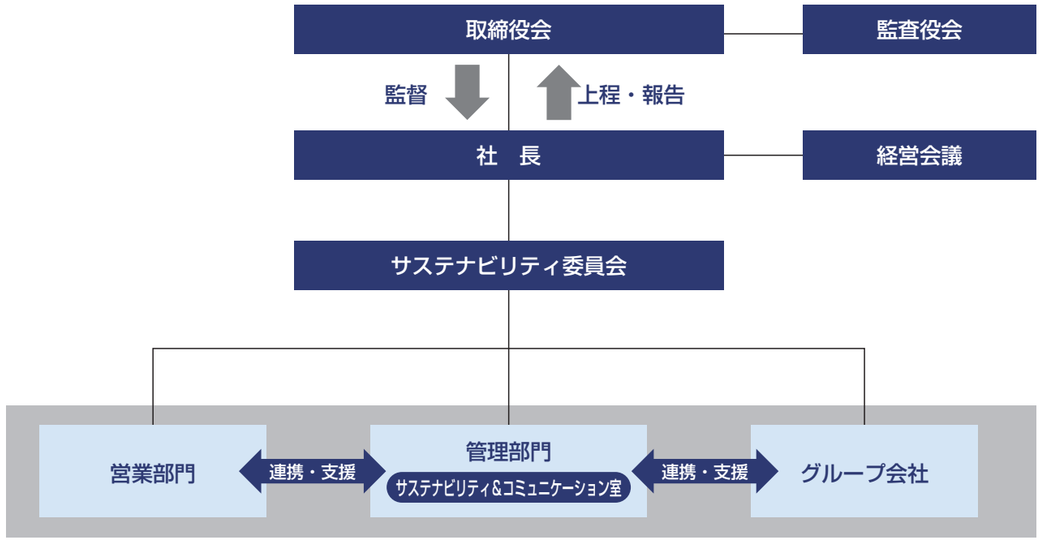
1 〉方針

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、プラットフォームカンパニ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。

2 〉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協議、報告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、ＥＳＧを含むサステナビリティに関わる情報共有、サステナビリティ経営の基本方針・目標の立案、計画の実行状況のモニタリングと対策協議等を行っています。



サステナビリティ委員会

共同委員長	サステナビリティ統括責任者、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、環境エネルギー本部長、その他社長の指名する役員
頻度	原則四半期

3 〉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、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リスクと機会の観点から、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リスクと機会の観点から重要性を評価。優先的に取り組む課題を整理・選出し、６つのテーマに絞り込み。

STEP 4｜マテリアリティの特定

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

マテリアリティの評価イメージ

マテリアリティへの取り組み

マテリアリティ		リスクと機会	SDGsとの関係	目指す姿	中期経営計画2025指標	実績 2023年度	実績 2024年度	実績 2025年度	取り組み事例
脱炭素社会実現への貢献	リスク	●出力制御や制度変更、自然災害に伴う再エネ事業の収益変動 ●顧客の脱炭素化ニーズへの対応遅れによる機会損失	7, 13	再生可能エネルギー分野における事業領域の拡大と、顧客のカーボンニュートラル移行を支援するソリューションの提供を通じて、脱炭素社会の実現に貢献	• 再生可能エネルギー発電設備容量確保1 GW（2025年度）	590MW	708MW	1,185MW	• MMパワー合同会社によるジャパン・インフラファンド投資法人投資口に対する公開買付けの開始並びにみずほリース㈱によるジャパン・インフラファンド・アドバイザーズ㈱の株式取得及び業務提携契約締結に関するお知らせ • 武雄蓄電所の商業運転開始について ～系統安定化ニーズの高い九州エリアにおける系統用蓄電池の取り組み～ • FIP制度を用いたバーチャルPPAに関する基本合意書を締結 ～データセンターの再エネ利用促進～
	機会	●再生可能エネルギー等環境関連分野の事業領域拡大 ●サプライチェーンの脱炭素化に伴う新たなビジネス創出			• SCOPE 1, 2 CO_2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	22%（2016年度比）	22%（2016年度比）	17%（2016年度比）	
健康で豊かな生活への貢献	リスク	●先進医療機器や次世代サービスへの対応遅延による市場開拓機会の喪失	3, 11	多角的なアプローチとテクノロジーの活用を通じて、健康・医療に関する課題を解決し、人々の豊かで安心な暮らしに貢献	—	—	—	—	• 手術支援ロボットを開発するリバーフィールドへの投資実行 ～みずほリースCVCファンドを通じての出資～ • 心臓リハビリプログラム医療機器を開発するCaTeへの投資実行 ～みずほリースCVCファンドを通じての出資～
	機会	●次世代医療・ヘルスケア分野での投資需要の増加 ●医療・介護施設等に向けた不動産ソリューションニーズの拡大							
生活を支える社会基盤づくりへの貢献	リスク	●働き方やライフスタイルの変化に伴う既存アセットの陳腐化 ●インフラ老朽化や事故・災害被害に伴う事業活動の停滞リスク	9, 11, 13	不動産や航空機・船舶等の多様なアセットに対するソリューション提供により、持続可能で安心・安全な社会インフラ整備に貢献	—	—	—	—	• 豪州における賃貸集合住宅開発事業への参画について • Star Asia Group LLCとの資本業務提携及び第三者割当増資引受けによる同社持分取得（持分法適用関連会社化）に関するお知らせ
	機会	●物流需要の拡大やデジタル化に伴う設備投資ニーズの取り込み ●インフラ更新・強靭化に伴う投資需要の拡大							
循環型経済の牽引	リスク	●制度整備や市場形成の遅れによる事業展開への影響 ●「所有から利用へ」の社会変化に伴う需要への対応遅れ	12, 13	動脈・静脈産業の結節点として、当社ならではのモノと商流に関する知見を活かした資源循環プラットフォームを構築し、循環型社会の実現を牽引	• ケミカルマテリアル資源循環率85%以上（2027年度）	80.5%	84.3%	85.5%	• アルミニウムのサーキュラーエコノミー実現に向けた取り組みについて ～日本初となる廃トラック架装におけるクローズドループ構築に挑戦～ • みずほ銀行の使用済みPC約4万台をITADサービスにより国内で再資源化 ～ITAD活用による情報セキュリティと資源循環の両立～
	機会	●資源制約や環境規制強化に伴う資源循環ニーズの拡大 ●モノの利用価値・方法の変化に伴う新たな事業機会の創出							
テクノロジーによる新しい価値の創出	リスク	●急激な技術革新に伴う既存ビジネスや保有資産の陳腐化 ●サイバー攻撃等による情報漏えいや事業停止リスク	8, 9	社会構造の変化やテクノロジーの進展を見据え、デジタル技術を活用したソリューションの提供を通じて、社会と顧客に新たな付加価値を創出	• デジタルIT人財の育成200名以上（2025年度）	280名	337名	340名	• 量子コンピュータのアルゴリズム・ソフトウェアの研究開発を行う㈱Quemixへの投資実行 ～みずほリースCVCファンドを通じての出資～ • CO_2分離膜を開発するスタートアップである「OOYOO」への投資実行 ～みずほリースCVCファンドを通じての出資～
	機会	●企業のDX・省人化に向けたテクノロジー投資需要の拡大 ●デジタル技術を活用した革新的なビジネス・新サービスの創出							
あらゆる人が活躍できる社会・職場づくり	リスク	●人的資本への投資不足や労働環境の悪化に伴う人財流出・競争力の低下	4, 5, 8, 10	多様な人財がそれぞれの専門性と個性を最大限に発揮し、協働しながら、新たな価値創出にチャレンジし続ける組織風土を醸成	• 専門ビジネス人財の拡充＋80名超（2025年度）	＋26名	＋47名	＋89名	• 本社オフィス移転 • みずほリース本社オフィスが第39回日経ニューオフィス賞「ニューオフィス推進賞」「クリエイティブ・オフィス賞」を受賞 ～多様な交流と新たな価値創造を生み出す共創拠点～ • シーメンスヘルスケア㈱と共同で社員向け「乳がん検診のギモンを解くセミナー」を開催 ― 健康啓発を目的とした連携施策 ―
	機会	●多様な人財の獲得、専門人財の確保・育成による組織力向上 ●エンゲージメント向上による組織の活性化			• 人財育成のための投資額3倍以上（2025年度／2022年度比）	2.03倍	2.93倍	3.18倍	
					• 有給休暇取得率80%以上（2025年度）	70.8%	74.6%	76.1%	
					• 女性管理職比率15%（2025年度）	11.6%	13.0%	15.6%	
					• 男性の育児休暇取得率100%（毎年）	100.0%	100.0%	100.0%	

環境への取り組み

1 〉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

P51「推進体制」をご覧ください。

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。

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ひとつとして捉え、「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・分析しております。影響を受ける時期については、1～5年程度を短期、10年程度を中期、30年程度の時間軸を長期と想定しております。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し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、災害に強い物件の競争力向上が想定され、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、水力、風力等のさまざまな再エネビジネスや蓄電事業に対し、事業リスクを取って開発 ・事業運営管理ノウハウの蓄積や新技術の導入により、保有事業の収益の極大化を図る ・補助金等を活用した設備投資 ・座礁設備や中古パネル等のリサイクルビジネスの収益化	[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] ・環境に配慮した不動産への投融資を強化する ・アライアンスを活用し、物件開発フェーズまでビジネス領域を広げていくことで環境対応による機会を捉えていく	[リスク低減策] ・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、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）

環境への取り組み

指標および目標

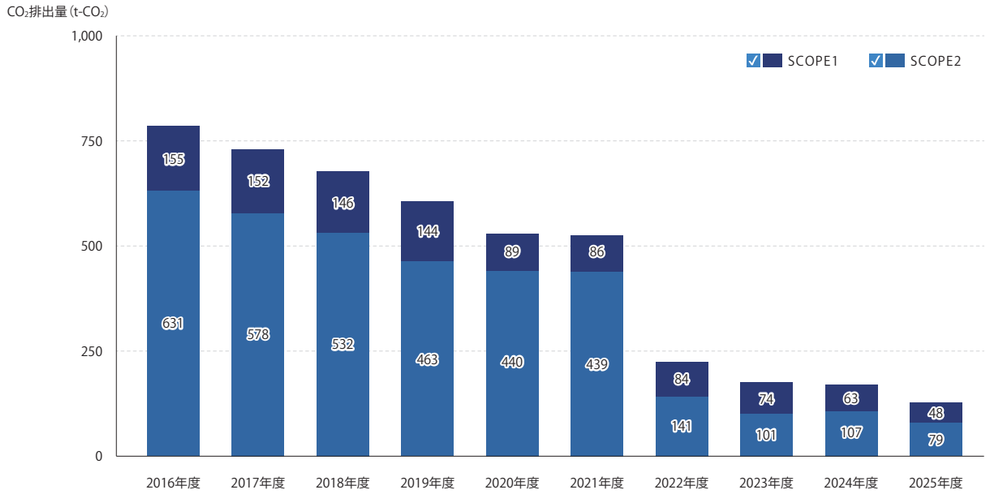
脱炭素や気候変動、エネルギー問題は、世界的な最重要課題であり、当社グループにおいても、自社のCO_2排出量削減に向けた目標を掲げて取り組むだけでなく、社会全体のCO_2排出抑制に貢献していく方針です。具体的には、再生可能エネルギーによる発電の推進や、資源・エネルギーの有効活用、製品のリユース・リサイクル等を通じた循環型経済の実現を目指しており、こうした取り組みを推進するため、下記の指標および目標を設定しております。

＜中期経営計画2028＞

	指標	目標
脱炭素社会実現	SCOPE1,2　CO_2排出量削減＊	カーボンニュートラル（2030年度）
循環型経済実現	リユース・リサイクル率	98%以上維持（2026-2028年度平均）

＊ 単体＋国内連結子会社9社

CO_2排出量実績（SCOPE1,2）※1



CO_2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、CO_2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）を対象に排出量を算定しております。

t-CO_2

	カテゴリ	2023年度	2024年度	2025年度
1	購入した製品・サービス	72,105	106,044	106,877
2	資本財	2,310	5,892	7,115
3	SCOPE1,2に含まれない燃料およびエネルギー関連活動	72	71	69
5	事業から出る廃棄物	10	12	9
6	出張	167	169	174
7	雇用者の通勤	309	315	320
11	販売した製品の使用	65,908	92,396	76,584
12	販売した製品の廃棄	13	11	7
13	リース資産（下流）	770,237	765,430	694,945
15	投資	20,270	24,348	— ※2
	合計	931,401	994,688	— ※2

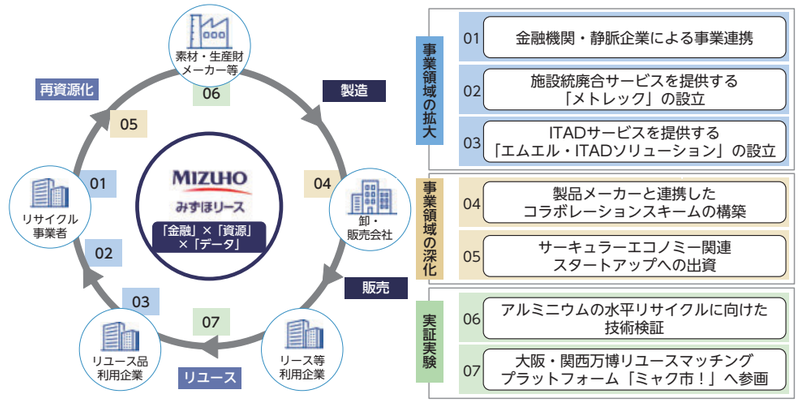
※1 当社単体＋国内連結子会社7社。ただし、SCOPE3については一部、国外連結子会社を含む
※2 未確定のため、確定後HPにて正式開示予定

2 〉サーキュラーエコノミーにおける取り組み

動脈・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・脱炭素社会を実現することを目指しています。

サーキュラーエコノミープラットフォーム

みずほリースが中心となりサイクル全体の循環を促す、社会的価値創造と収益性が両立するビジネスを展開。



アルミニウムの水平リサイクルに向けた技術検証

当社は、㈱みずほ銀行、みずほリサーチ＆テクノロジーズ㈱*1、日本軽金属ホールディングス㈱、TREホールディングス㈱と共同で、アルミニウムのサーキュラーエコノミー実現に向けた取り組みとして、商業用廃トラック架装に含まれるアルミニウムのクローズドループ*2 構築に向けた実証を行いました。

本実証では、日本軽金属グループ内で利用したトラック架装の廃車をTREグループのリバー㈱にて解体・選別し、得られたリサイクル材を日本軽金属グループにて溶解・成分分析、トラック架装製造に用いる押出素材の製造まで実証し、クローズドループの構築に向けた可能性の確認ができました。

今後はリサイクル材を用いたトラック架装の製造やその商業運用に向けて検討を進めるとともに、さらなる選別技術の向上を目指すことで、各種クローズドループ構築に挑戦していきます。

*1 現：みずほ総合研究所（※みずほ総合研究所はみずほ銀行内の組織の名称）
*2 使用済みの製品を回収し、当該製品の生産者が、同じ用途の製品に循環させる仕組み

クローズドループイメージ図

エムエル・ITADソリューションを通じたみずほ銀行の使用済みPC約4万台を国内で再資源化処理

2025年4月にITAD事業を担うエムエル・ITADソリューション㈱を設立し、事業を展開しています。 → p.26

環境への取り組み

サーキュラーパートナーズ（CPs）への目標設定

CPsは経済産業省が2023年3月に策定した「成長志向型の資源自律経済戦略」に基づき、サーキュラーエコノミーの実現を目指して産官学の連携を促進するために設立された組織です。

当社は2023年9月より参画。参加要件であるサーキュラーエコノミーに関する定量的な目標および当該目標の達成のための具体的な取り組みについて公表しました。

No	目標	2027年度	2025年度	
		目標数値	実績	取り組み
1	サーキュラーエコノミーへの移行、市場発展に資する取り組み	5件（累計）	5件（累計）	サーキュラーエコノミー事業関連企業の設立、協議先との戦略的パートナーシップの確立
2	サーキュラーエコノミー関連ビジネスの取扱高	100億円	197億円	レンタル事業を中心とした取り組み額の大幅な拡大と多面的なサーキュラーエコノミーの推進
3	ケミカル・マテリアル資源循環率	85%以上	85.5%	主要なパートナーとの連携を継続
4	物件返還実務に携わる社員の「ITAD取扱者検定」資格取得率	100%	100%	物件返還に携わる社員に対して資格取得を推奨し、順次資格取得を推進

3 〉その他環境への取り組み

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2025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しました。

目標	2025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年間のサーマル込み再資源化率：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：184t ・リース終了物件の再資源化率（サーマル込み）：93.1%

生物多様性への取り組み

金融サービスで「ネイチャーポジティブの実践」を支援するソリューション開発に向けた実証を開始

当社は、㈱グリーンエルムや自然資本の調査会社各社と協業し、企業によるネイチャーポジティブ経営の実践をサポートするソリューションの提供に向けた取り組みを進めています。

こうしたなか当社は、㈱タケエイより、千葉県市原市に同社が所有する約13,000㎡の森林を借り受け、㈱グリーンエルムが設計・監修する自然循環型天然林の造成実証を開始しました。本実証は、ネイチャーポジティブ経営の実践支援ソリューションの提供に際して必要となるプロセスや所要期間などを検証するとともに、今後のサービス提供に向けた当社のノウハウ蓄積を目的に実施されたものです。

本ソリューションは、㈱グリーンエルムが学術的知見、地域植生や地理的特徴などの調査にもとづきその地に適した森林を創りあげることで、お客さまが企業活動で利用している自然資本や生物多様性の回復を目指すサービスです。加えて本ソリューションでは、自然資本や生物多様性の変化をサービス期間中、定期的に可視化することで、企業が自然資本を経営戦略に組み込むための新たな選択肢を提示することを目指しています。

当社は本ソリューションの提供を通じ、国内顧客企業のネイチャーポジティブ経営の促進と持続可能な社会・経済の実現への貢献を目指します。

人権への取り組み

1 〉人権に関する考え方

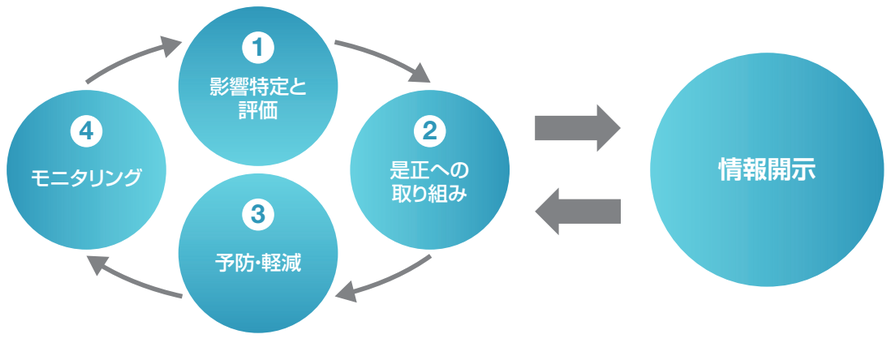
当社グループは、社会課題を率先して解決し、持続可能な社会の実現に貢献することを目指しており、経営理念の実現にあたり、人権の尊重は不可欠な前提であると認識しています。

この認識のもと、「みずほリースグループの企業行動規範」を制定し、役員および社員の具体的な行動指針を示すとともに、人権に関する責任と取り組み姿勢を明確にするため、「人権ポリシー」を策定しています。

また、自社グループ社員を対象とした人権デュー・デリジェンスを継続的に実施しており、人権教育の浸透状況の把握および取り組みの実効性を検証するため、前年度に続き2025年度においても社員アンケートを実施しました。

さらに、社員一人ひとりの人格や個性を尊重し、一切のハラスメント行為を許容しないとの方針のもと、ホットラインや各種相談窓口を通じて問題行為への継続的な対応を行うとともに、防止・軽減およびモニタリングの強化に取り組んでいます。

2 〉人権デュー・デリジェンスのステップ



3 〉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。

優先的に取り組む人権リスク

- 差別・ハラスメント
- 労働関連
- 従業員のプライバシー
- 救済窓口へのアクセス

4 〉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、アンケート調査を実施し、関連施策が適切に機能していることを確認しています。

コーポレート・ガバナンス

1 〉基本的な考え方

当社グループは、中長期かつ持続的に株主をはじめとするあらゆるステークホルダーにとっての企業価値を高めるために、企業の不正を防ぎ、経営を正しく監視して透明性を保つとともに、迅速・果断な意思決定を促す枠組み、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おります。

その実現に向け、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、お取引先や従業員等さまざまなステークホルダーの権利・利益を尊重し円滑な関係を構築すること、ステークホルダーの権利・利益が現実に守られるために適時適切な情報開示により企業活動の透明性を確保すること、そして、取締役会・監査役（会）が適切に監督・監査機能を果たすこと、以上の企業統治体制整備を継続的に進めることでコーポレート・ガバナンスの実効性向上に取り組んでおります。

取締役会の活動状況

取締役会では、オープンで活発な議事運営のもと、法令で定められた事項および取締役会規程に定めた事項につき、決議ならびに業務の執行報告を行うほか、経営方針や経営戦略等の議論を行っております。昨年度は、中期経営計画2028に係る議論と策定、取締役会実効性向上のための付議基準の見直し、事業ポートフォリオ変革に対応したモニタリング体制の整備等を行いました。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6名を選任しており、各自のバックグラウンドに基づいたスキルを十分発揮いただいております。（各自のスキル状況はP.66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おります。

※取締役会議題の事前説明会や取締役会の場以外での当社ビジネスの説明会、現場視察、等

構成メンバー	取締役12名（うち5名が独立社外取締役、うち1名が社外取締役）（取締役の任期：1年） 監査役 4 名（うち3名が独立社外監査役）
2025年度の開催回数／出席率	15回開催 ／ 取締役出席率 99%、監査役出席率 100%

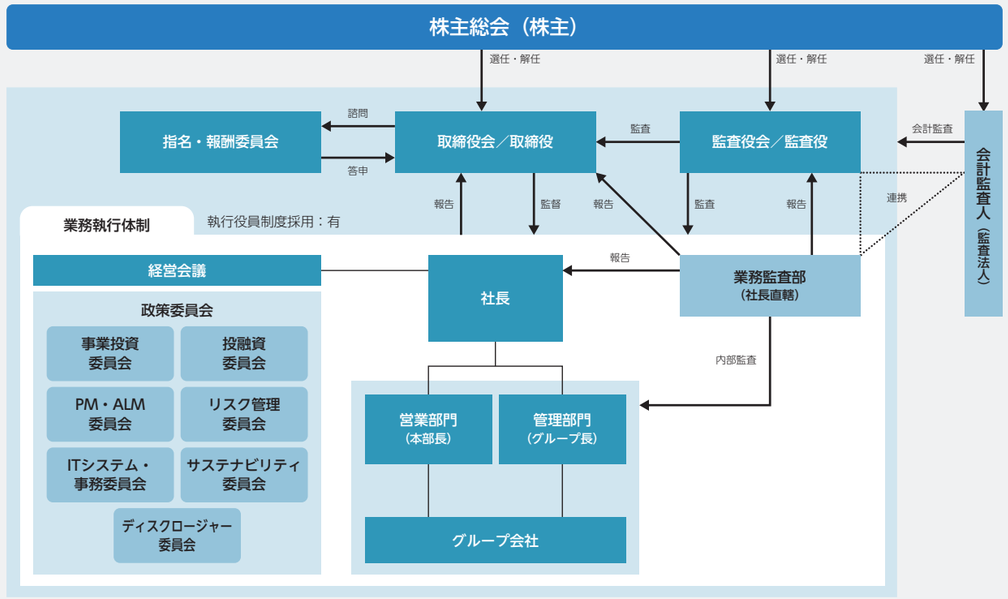
取締役会の年間活動

■ 2025年度の主な議題

テーマ分類	1Q	2Q	3Q	4Q
ガバナンス関連	内部監査実績・計画 コンプラ報告 監査役監査報告 内部統制システム 株主総会招集 監査役会報告 役員人事 取締役会実効性評価	監査役監査計画	内部監査実績 コンプラ報告 監査役監査報告 政策株保有意義検証	役員人事 政策株年度方針 取締役会規程改訂 モニタリング体制
経営戦略・サステナビリティ関連	経営計画 業務執行状況 重要な業務執行	中計2025進捗報告 経営計画進捗 中計2028検討状況 業務執行状況 重要な業務執行 次期システム	中計2028方向感 業務執行状況 重要な業務執行 次期システム	中計2028策定 経営計画 機構改革 業務執行状況 重要な業務執行
決算関連	自己査定 決算承認 株主還元 IR関連報告	決算承認 IR関連報告	自己査定 決算承認 株主還元 IR関連報告	決算承認 IR関連報告
リスク関連	オペリスク	オペリスク	オペリスク	オペリスク サイバー トップリスク

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



指名・報酬委員会の活動状況

任意の指名・報酬委員会では以下に記載の議題について活発な議論を行うことを通じ、取締役会での意思決定プロセスの実効性、透明性向上につながる機能を担っております。

構成メンバー	委員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）
2025年度の開催回数／出席率	8回開催／出席率 97%
2025年度の主な議題	・取締役、役員の選解任に関する事項 ・役員報酬に関する事項：報酬算定の根拠となる会社業績指標の見直し

経営会議の活動状況

経営会議は、社長の諮問機関として設置しており、業務執行に関する重要な事項の協議および報告を行っております。

2025年度の開催回数	16回開催	
2025年度の主な議題	ガバナンス関連	内部統制システム基本方針・評価結果、政策保有株式保有意義検証、機構改革方針、コンプライアンスプログラム策定状況、監査実績・報告
	経営戦略関連	中期経営計画、年度経営計画、重要な業務執行（インオーガニック案件等）、部店評価、グループ会社決算・経営計画、ITシステム戦略取組状況、大口取引先与信、企業カルチャー変革取組状況、デット投資取組方針、インフラ投資取組方針
	リスク関連	トップリスク運営、サイバーセキュリティ対策

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店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係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。

コーポレート・ガバナンス

監査役会の活動状況

当社は監査役会設置会社であり、監査役会では以下に記載の議題等につき決議や報告を行っております。また監査活動では、取締役会、経営会議、政策委員会等の重要会議への出席および意見表明、代表取締役や社外取締役、本部長・グループ長との意見交換、本社および国内外の主要な事業所の往査を行っております。

これらに加えて重要書類の閲覧の実施や、業務および財産の調査ならびに会計監査人、内部監査部門の監督状況および結果の聴取等を通じ、取締役の執行状況を監査しております。また中堅・若手社員と常勤監査役の座談会を実施する等、現場の声の収集にも努めています。子会社に関しては、国内外の主要子会社役員との定期面談や事業所への訪問、監査役との連絡会等を通じた情報交換を行い、グループ全体の監査体制も強化しています。

構成メンバー	監査役4名（うち3名が独立社外監査役）
2025年度の開催回数／出席率	14回開催 ／ 出席率 100%
2025年度の主な議題	決議）監査方針や監査計画の決定、監査報告書の作成、会計監査人の再任や報酬の同意、等 報告）業務の適正性確保に向けた体制整備状況や内部統制報告書、監査上の主要な検討事項(KAM)、等

監査役メッセージ

社外監査役
天野 秀樹

「新中計におけるリスクマネジメント」

今期は中計2028の初年度です。新中計ではさらなる企業価値向上に向けて事業ポートフォリオ変革が掲げられています。既存コア事業の深化に加えて、デットからエクイティへの事業投資に経営資源が振り向けられます。また積極的なグローバル展開も必須の取り組みです。

何れのテーマも高いリスクを伴うものであり、リスクマネジメントが重要な経営課題となります。具体的には、(1)計画段階でのリスク分析・評価ならびに出口戦略、(2)実行後のリスク管理のため適切なKPI設定とモニタリング、(3)計画の前提条件に変化があった場合のリスク再評価と戦略の見直し等のマネジメントサイクルを迅速に回して、経営基盤を強化しなければなりません。地政学的リスク、サイバー攻撃リスク、AI活用による競争上の優劣等の厳しい環境下、リスクマネジメントが有効に機能しているか注視したいと思います。

監査役による部店往査面談

2 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・評価しております。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おります。

なお、取締役会の実効性をより次元の高いものとするためには、取締役・監査役の考え・ 意見・要望等をより多面的に把握し、取締役会運営に活かしていく必要があることから、2025年度の実効性評価アンケートにおいて、質問追加および一部質問内容の変更※を行いました。

※以下を問う質問を追加・変更

社外取締役の役割期待への評価 / 経営戦略・ガバナンス体制等の適切な開示 / 株主との建設的な対話を促進する体制整備・運用
リスク管理体制の整備・運用状況の監督 / 内部通報制度の構築・運用状況の監督 / 他

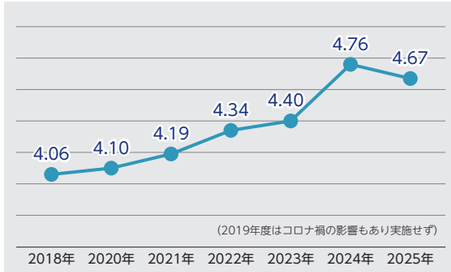
■ 実効性評価のプロセス

率直な意見・課題の深掘り

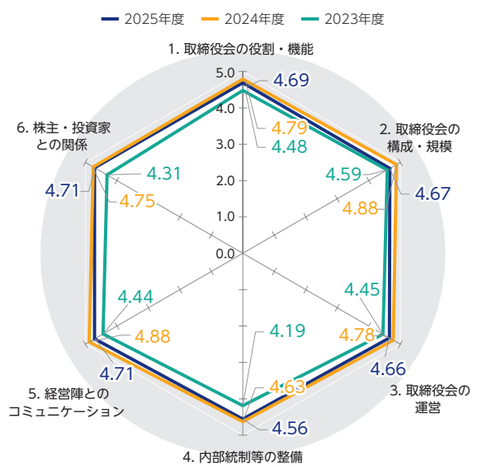
STEP 1 アンケートの実施 → STEP 2 取締役会への報告 → STEP 3 改善に向けた取締役・監査役への個別ヒアリング実施 → ACTION 改善対応の実施

■ 2025年度アンケートスコア

アンケート全質問 全体平均値の推移



項目別スコア（過去3期比較）



（2025年度に質問内容を追加･変更したため、スコア過去比較数値は参考値）

■ 2024年度の実効性評価結果をふまえた2025年度の主な対応事例

	項目	主な対応事例
1	取締役会の役割・機能	**社外役員向けトレーニング内容の充実** ・社外取締役への外部セミナーや講演会への参加機会提供
3	取締役会の運営	**中長期的な課題に関する議論のさらなる充実化** **取締役会における議論活発化に向けた取り組み** ・中計2025 進捗状況の報告 ・中計2028 策定に当たっての議論の充実 ・営業系６本部の取り組みについての説明 ・議案設定についての社外役員の意見聴取 ・取締役会規程改訂による付議基準見直し ・事業ポートフォリオ変革に対応したモニタリング体制の整備
5	経営陣とのコミュニケーション	**社外取締役の会社理解のための情報の提供** ・みずほ東芝リース㈱のお客さま施設の視察/同社社員との交流 ・同業他社情報の週次提供
6	株主・投資家との関係	**投資家意見のフィードバックと対応方針に係る議論の充実** ・決算説明会やIR活動を通じての機関投資家やアナリスト等からの意見や評価の取締役会報告

2025年度アンケートでの評価の声（上記項目１・５）

- 会社が提供する外部のオンライン研修を受講しているが、タイムリーに社外取締役が知っておくべき事柄についてのテーマが設定されており大いに役立つ。
- 社外役員に対する現場視察については、みずほリースグループ全体の観点で実施されており、年々内容が充実している。

コーポレート・ガバナンス

■ 2025年度の実効性評価結果をふまえた評価機関による当社の強みと課題 / 2026年度重点取り組み

強みと考えられる事項

①多様な専門性を備えた最適な取締役会構成による多面的な議論
－多様な知見を持つ社内外の取締役が配置された最適な構成

②事前の対話から本番のファシリテーションまで一貫した、自由闊達で質の高い議事運営
－議案の社外役員向け事前説明会での丁寧な論点整理から、本番での議長の卓越したファシリテーションに至るまで、実質的かつ自由闊達な議論を生み出すプロセスが高度に機能

③経営陣による積極的なIR活動と取締役会への投資家意見の定常的なフィードバックサイクル
－経営トップによる積極的なIR活動を通じて得られた投資家･市場の意見が定常的に取締役会へフィードバックされており、外部視点を取り入れた経営のPDCAサイクルが機能

課題と考えられる事項

①戦略的議論へシフトするための取締役会運営の最適化（付議基準の見直しや資料の適正化等）
－「次期中期経営計画」や「中長期的な事業戦略」等の本質的な議論へ時間をシフトさせるための運営の最適化が必要

②グローバル化や事業投資拡大を見据えた、グループ全体のリスク管理・内部統制の高度化
－事業領域の拡大に伴うリスクに確実に対応するため、事業投資先のPMIやグループ全体(国内外)での内部統制の運用状況等について、取締役会への報告をより充実させることが期待される

③次世代役員候補人財育成への社外役員の関与

～2026年度の重点取り組み～

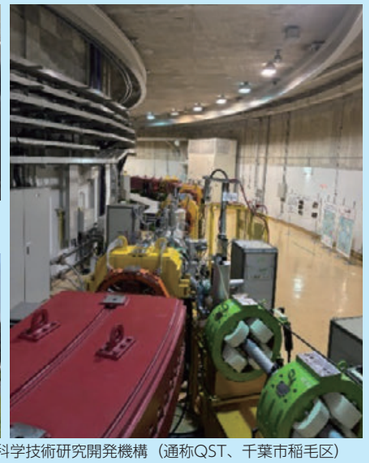
- ①付議基準の見直し（2026/3実施済み）
  議案設定等についての社外役員からの意見聴取と取締役会運営への反映
  取締役会資料のスリム化･早期配布の一層の推進
- ②2026/3策定の経営管理やリスク管理のためのモニタリング体制の着実な実施と取締役会へのフィードバック
- ③前年度に続き、次世代経営リーダー育成プログラム等、次世代の人財育成への社外役員の関与機会創出

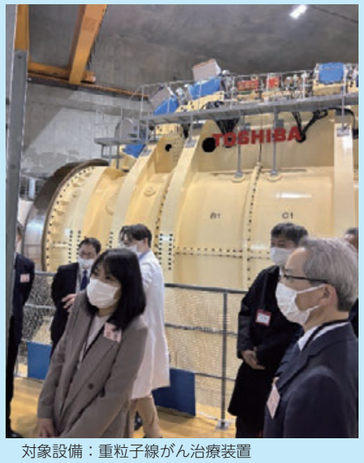
■ 社外取締役の会社理解のための情報提供/社外役員向けトレーニングの充実

みずほ東芝リース（MTL）のお客さま施設の視察 / MTL職場視察（2025/12実施）

（目的）みずほリースのビジネスとは異なるユニークさ･付加価値を有しているMTLのビジネスの現状と同社社員に対する社外役員の一層の理解

MTL職場視察

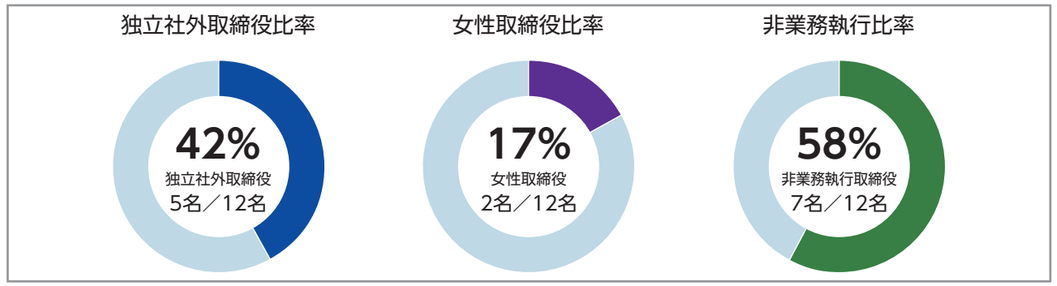




国立研究開発法人 量子科学技術研究開発機構（通称QST、千葉市稲毛区）　対象設備：重粒子線がん治療装置

取締役会実効性評価の結果をふまえ、課題とされた点については、勿論のこと、評価された点についても改善に取り組み、さらなる取締役会の実効性および機能の向上に努めてまいります。

取締役構成



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		●	●	●		●	●	
取締役	中村　　昭	[男性]	代表取締役社長		●	●	●	●	●	●	
取締役	永峰　宏司	[男性]	代表取締役副社長		●	●	●	●	●		
取締役	石附　武積	[男性]	取締役副社長		●	●		●	●	●	
取締役	阿部　昌彦	[男性]	取締役副社長		●		●		●	●	
取締役	佐藤　健介	[男性]	常務取締役				●		●	●	●
取締役	鷺谷　万里	[女性]	社外取締役	○	●			●	●	●	●
取締役	青沼　隆之	[男性]	社外取締役	○		●		●	●	●	
取締役	曽禰　寛純	[男性]	社外取締役	○	●	●		●	●		
取締役	渡邉　夏海	[女性]	社外取締役	○	●	●				●	●
取締役	浦田　晴之	[男性]	社外取締役	○	●	●	●	●		●	
取締役	板井　二郎	[男性]	社外取締役		●	●		●	●		
監査役	有田　浩士	[男性]	常勤社外監査役	○	●		●			●	
監査役	諏訪部伸吾	[男性]	常勤社外監査役	○	●		●			●	●
監査役	大高　　昇	[男性]	常勤監査役			●	●				●
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。

マネジメント一覧

◆所有する当社の株式数（2026年4月末時点）◆取締役会への出席状況（2025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　110,600株
◆ 取締役在任年数　7年
◆ 取締役会への出席状況　15/15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　110,800株
◆ 取締役在任年数　5年
◆ 取締役会への出席状況　15/15回（100%）

2013年４月　株式会社みずほフィナンシャルグループ 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　63,000株
◆ 取締役在任年数　4年
◆ 取締役会への出席状況　15/15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　22,500株
◆ 取締役在任年数　2年
◆ 取締役会への出席状況　15/15回（100%）

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）

取締役副社長
阿部　昌彦

◆ 所有する当社の株式数　39,100株
◆ 取締役在任年数　2年
◆ 取締役会への出席状況　15/15回（100%）

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　株式会社みずほ銀行 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･インスティテューショナル業務部長
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
2026年４月　当社 取締役副社長兼副社長執行役員（現任）

常務取締役
佐藤　健介

◆ 所有する当社の株式数　45,000株
◆ 取締役在任年数　1年
◆ 取締役会への出席状況　12/12回（100%）

1991年４月　当社 入社
2017年４月　当社 経営企画部長
2019年４月　当社 執行役員経営企画部長
2020年４月　当社 執行役員業務推進部長
2023年４月　当社 常務執行役員業務推進部長
2024年４月　当社 常務執行役員営業本部副本部長
2025年６月　当社 常務取締役兼常務執行役員（現任）

取締役（社外）

社外取締役
鷺谷　万里

◆ 所有する当社の株式数　1,900株
◆ 取締役在任年数　7年
◆ 取締役会への出席状況　15/15回（100%）

1985年４月　日本アイ･ビー･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
2021年６月　JBCCホールディングス株式会社 社外取締役
2022年６月　三菱商事株式会社 社外取締役（現任）
2025年６月　三菱UFJ信託銀行株式会社 社外取締役監査等委員（現任）

社外取締役
青沼　隆之

◆ 所有する当社の株式数　1,900株
◆ 取締役在任年数　5年
◆ 取締役会への出席状況　15/15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･カウンセル（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

社外取締役
曽禰　寛純

◆ 所有する当社の株式数　1,900株
◆ 取締役在任年数　3年
◆ 取締役会への出席状況　14/15回（93%）

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
2022年６月　アズビル株式会社 取締役会長 取締役会議長
2023年６月　当社 社外取締役（現任）

社外取締役
渡邉　夏海

◆ 所有する当社の株式数　800株
◆ 取締役在任年数　2年
◆ 取締役会への出席状況　15/15回（100%）

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UPRO 取締役
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ユニットVice President（現任）
2024年６月　当社 社外取締役（現任）
2025年４月　Indeed Japan株式会社 Senior Director
2025年４月　株式会社インディードリクルートパートナーズ Vice President

社外取締役
浦田　晴之

◆ 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%）

1977年４月　オリエント･リース株式会社（現オリックス株式会社）入社
2005年２月　同社 執行役
2007年６月　同社 常務取締役
2008年１月　同社 取締役副社長
2009年１月　同社 取締役副社長兼グループCFO
2011年１月　同社 代表取締役副社長兼グループCFO
2015年６月　オリックス銀行株式会社 代表取締役社長
2020年６月　同社 取締役会長
2022年６月　旭化成株式会社 社外監査役（現任）
2025年６月　当社 社外取締役（現任）
2025年９月　株式会社くみまちフィンテック 社外取締役（現任）

社外取締役
板井　二郎

◆ 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%）

1987年４月　丸紅株式会社 入社
2013年４月　同社 建設機械部長
2018年４月　同社 執行役員 建機･産機本部長
2022年４月　同社 常務執行役員 建機･産機･モビリティ本部長
2023年４月　同社 常務執行役員 社会産業･金融グループCEO
2025年４月　同社 専務執行役員 金融･リース･不動産部門、エアロスペース･モビリティ部門 統括役員（現任）
2025年６月　当社 社外取締役（現任）

マネジメント一覧

監査役

社外監査役（常勤）
有田　浩士

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

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

社外監査役（常勤）
諏訪部伸吾

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

2013年４月
株式会社みずほフィナンシャルグループ
IT･システム企画部次長
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
当社社外監査役（常勤）（現任）

監査役（常勤）
大高　昇

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

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

社外監査役（非常勤）
天野　秀樹

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

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

執行役員

常務執行役員	竹澤　敏幸	田中　　晶	執行役員	藤原　隆司	横山　靖久
	座間　信久	高畑　昌志		松井　雅人	伊藤　敏秋
	橋本　泰彦	内村　裕也		和久井研史	直井　稔晴
	舩川　一臣	今井　武人		松尾　俊哉	上野　和永
	石山　博英	松原　　真		森谷　俊彦	佐野　守道
	工藤　寛之	南　　幸喜		坂本　光浩	河原　正照
	木下　　聡	秋山　健司			
	八尾　尚史				

社外取締役座談会

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

社外取締役 板井 二郎　社外取締役 浦田 晴之　社外取締役 鷺谷 万里　社外取締役 青沼 隆之　社外取締役 曽禰 寛純　社外取締役 渡邉 夏海

積極的なM&Aやリソースの多様化等 果敢な挑戦と早期の目標達成を評価

―― 中期経営計画2025の振り返りをお願いします。

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

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

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

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

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

社外取締役座談会

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

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

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

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

青沼　前中計が前進した理由を特にあげるなら、やはり丸紅との関係ではないかと思います。2019年に連携が始まりましたが、2024年には資本業務提携により執行にも丸紅からの人財が入り、新たな風が吹いてきたと感じます。2025年には日鉄興和不動産との資本業務提携も始まり、利益を生む資本の増強になりました。また、コアの分野では不動産案件の収益が非常に伸びました。

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

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

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

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

新たな中期経営計画の策定において取り入れられた視点

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

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

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

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

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

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

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

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

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

社外取締役座談会

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

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

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

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

「事業ポートフォリオ変革」において、エクイティビジネスや海外事業を大きく伸ばす取り組みは、みずほリース自体が自らのビジネスとしてやっていかなければいけないことです。丸紅から来た方々が先導し、それに単についていくのではなく、マネジメントも含めて組織の力、みずほリースの本当の力にしていけるかどうかが、この3年間の勝負だろうと思います。カルチャーも変えなければいけないと思いますし、場合によっては経営の質も変えていかなければいけないだろうし、また、当然ながら財務戦略も変わってくると思います。

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

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

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

変革を加速させる最大のポイントは戦略を実行する人財や企業カルチャー

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

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

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

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

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

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

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

例えば、先ほど出た失敗ということも一つのテーマになりえると思います。失敗を正確に蓄積しようとしても、人間の感情や記憶ではどうしても曖昧になってしまいます。しかし、それらを単なる記録として保存するのではなく、データとして活用し、過去の失敗を集めて現在の正解を導き出してくれる。このようなことにもAIの大きな可能性があると思います。

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

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

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

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

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

取締役会議長メッセージ

さらなる企業価値の向上を目指す執行と監督の協働

中期経営計画2028が始動し未知の領域への挑戦が不可欠な中、取締役会には監督機能と「挑戦を後押しする力」が求められます。失敗を恐れぬカルチャーを醸成し、執行と監督が一体となって持続的成長を牽引する、新たなガバナンスのあり方を追求してまいります。

取締役会長　取締役会議長
津原 周作

1. 変革を後押しする取締役会として、活発な議論を生む運営の工夫

取締役会が本来の監督・意思決定機能を十全に果たすためには、単なる執行側からの報告の場ではなく、中長期的な視野で戦略的な議論を行う場とすることが必要です。多様な知見を持つ社外取締役が本音で議論に参加できる雰囲気づくりを大切にしています。さらに、単なる専門家としてではなく、培われた人格から「真の智慧」ともいうべき提言が引き出される運営をしたいと考えています。

2. 取締役会の継続的な改善による運営の実効性向上と自己変革

議案に対する執行側の説明や報告資料は、分かりやすく進化しています。説明不足と判断した際は、社内出身の議長として適切に担当者を指名し、追加説明の場を設ける工夫も取り入れています。信頼される企業ガバナンス構築には、執行と監督の分離および取締役会の継続的な改善が両輪となります。課題抽出のための実効性評価では、社外取締役のスコアが社内より高い傾向にある点は面白いと感じています。実効性評価は単に意見を述べるだけでなく、自らも責任を負うべきものです。取締役全員が発言するだけでなく、自分たちも継続的な自己変革に挑むことで、実効性を高めていく必要があると考えています。

3. 失敗に萎縮せず前向きに捉える議論の醸成

新年度の議長就任時、取締役会のあり方として「中長期的・持続的成長の目線での議論」「取るべきリスクを取る」「失敗をさらけ出し、次につなげる」の三つを提案し、賛同を得ました。執行部門が既存の枠を超えた新分野へ挑戦する中、取締役会では失敗を恐れず成長の糧とする前向きな議論を重視しています。イノベーション創出には、失敗を許容し挑戦を促す姿勢が不可欠です。失敗を活かす鍵は正直にさらけ出すことにあり、執行側には「個人の知識ではなく会社の知識にしてほしい」と伝えています。前向きな取り組みに伴う失敗を次に活かせる議論の場とすることで、組織としての成長を後押しし、新たなビジネスモデルの確立を目指します。

4. 新たなリスクテイクに対応する投資判断とガバナンスの進化

リースを超えていくには評価軸の多層化が必要です。短期的な収益性だけでなく、戦略的適合性や将来の価値を判断に含め、リスクの再定義や失敗の許容、早期撤退基準の明確化といったガバナンスが求められます。また、少数株主を含むすべてのステークホルダーの視点を取り入れ、公正かつ透明性の高い運営を心がけています。多様な視点は中長期的な企業価値向上に直結します。その目線で社外取締役が主導し、意見を述べることが重要だと考えています。

5. 執行と監督の建設的対話による企業価値向上

当社の持続的成長に向け、中計2028で掲げるROAやROE等の資本効率向上とPBR改善は取締役会の最重要テーマの1つです。財務目標達成のためのガバナンス進化に終わりはなく、単なるコンプライアンス遵守に留まらず、そのあり方を常に問い質す姿勢が求められます。私は「一つのチームとしての挑戦」を重視しています。監督と執行という役割の違いはあれど、変革の局面において建設的な対話を通じて一体感を持つことが、さらなる企業価値向上に向けて重要であると考えています。

役員報酬

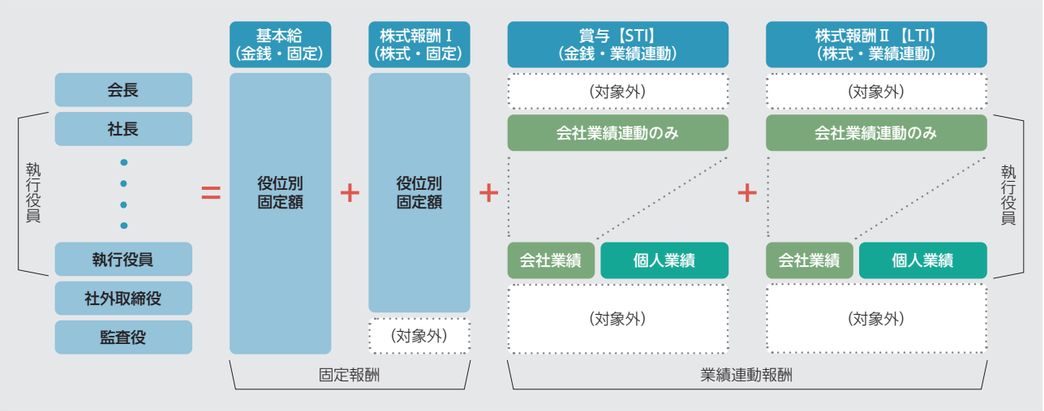
基本方針

当社の役員報酬は、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、役員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。これを実現するため執行役員の報酬は基本報酬（固定報酬）および業績に連動する報酬で構成しています。

取締役の報酬については、その上限額を、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。

2025年6月25日開催の取締役会で決議した「取締役の個人別の報酬の内容についての決定に関する方針」の概要は以下のとおりです。

役員報酬の構成



会社業績の評価指標

	評価指標	内容・狙い
賞与（STI）	差引利益	当社グループの基礎的収益力を測る指標として選定
	経常利益	持分法利益を含む当社グループの収益力を測る指標として選定
	親会社株主に帰属する当期純利益	株主への配当、還元の原資となる主要な経営目標であり、その達成度合いを測る指標として選定
株式報酬Ⅱ（LTI）	サステナビリティ総合評価	脱炭素型経済、循環型経済への貢献度や、人的資本経営の取り組みを総合的に評価するもの 中長期の企業価値向上につなげる指標として採用 ＜例＞再生可能エネルギー関連目標、サーキュラーエコノミー関連目標、人的資本投資関連目標、働き方改革、女性活躍関連目標
	相対TSR（TOPIX成長率対比）	企業価値の継続的な向上と配当政策を通じ、株主利益を意識する指標として採用
	連結ROE（当期利益）	株主資本に対する収益力を着実に向上させることで株価、PBRの上昇につなげる指標として採用
	連結ROA（経常利益）	資産効率の向上、資産回転型ビジネスへの転換を測る指標として採用

2025年度　取締役および監査役の報酬等の総額

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）
		基本報酬（固定報酬）		業績連動報酬		
		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）	482 (77)	317 (71)	27 (6)	57 (－)	80 (－)	15 (8)
監査役（うち社外監査役）	86 (62)	86 (62)	－	－	－	5 (3)
合計（うち社外役員）	568 (140)	404 (133)	27 (6)	57 (－)	80 (－)	20 (11)

コンプライアンス

グループ長からのメッセージ

株主・市場から高く評価され、広く社会から信頼されることを目指して、国内外の環境変化や社会的要請の高まりを確りと把握し、拡大・多様化するビジネスモデルに対応したコンプライアンス態勢の高度化に取り組みます。

経営陣からのメッセージ発信や継続的な研修等を通じて、役員・社員一人ひとりが自律的にコンプライアンス活動を実践するカルチャーの醸成に努めます。

〈みずほリースグループの企業行動規範〉

- 当社グループは、すべての役員・社員が遵守すべき具体的な行動指針として、「みずほリースグループの企業行動規範」を制定しています。

Ⅰ 基本姿勢	法令やルールを遵守し、誠実・公正な企業活動、健全なリスクカルチャー醸成、公正な情報開示を実践します
Ⅱ お客さま・事業パートナーに対する姿勢	質の高い金融・事業ソリューションでお客さまの発展に貢献し、事業パートナーと新たな価値を共創します
Ⅲ 社会・経済に対する姿勢	人権の尊重、環境への配慮、マネロン・贈収賄防止など健全な社会・経済活動への取り組みを進めます
Ⅳ 社員に対する姿勢	多様性を尊重し、社員が活き活きと働き、差別やハラスメントのない安全で健康的な職場環境を実現します

常務執行役員
法務・コンプライアンスグループ長
松原 真

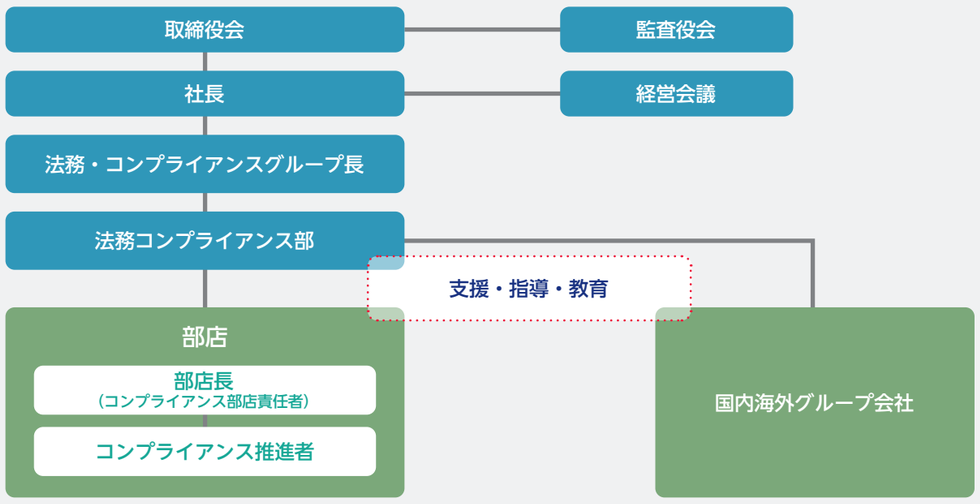
1 〉コンプライアンス運営体制

当社グループでは、コンプライアンス全般の統括責任者である法務・コンプライアンスグループ長（CCO）のもと、法務コンプライアンス部がコンプライアンスに係る企画・運営、遵守状況の管理・指導を行っています。

部店長はコンプライアンス部店責任者として、法務コンプライアンス部の指示に基づき、コンプライアンス遵守状況のチェック等の自律的な統制活動を行っています。

また、具体的な実践計画であるコンプライアンス・プログラムを年度ごとに策定し、コンプライアンス関連施策への取り組み状況とあわせて、半年ごとに経営会議・取締役会等に報告し、実施状況をフォローアップしています。

コンプライアンス体制図



2 〉教育・研修

役員・社員のコンプライアンス意識の向上、自律的なコンプライアンス活動の実践を目的として、eラーニングも活用し、すべての役員・社員を対象としたテーマ別研修や職務に即した階層別研修等を実施しています。

研修では、役員・社員一人ひとりが日々の業務において判断・行動する際の具体的な指針である「コンプライアンス行動指針」の理解・浸透を図るとともに、ルールや手続きの解説にとどまらず、社会的事例を用いたケーススタディを取り入れることで役員・社員に気づきを与え、実践的な行動へと繋げています。

また、社内SNSを活用した情報共有や事例の紹介を通じて、組織全体のコンプライアンス意識の浸透を図っています。

コンプライアンスの行動指針

Ⅰ. 誠実な行動
Ⅱ. 金融の清廉性
Ⅲ. 公正・公平なビジネス慣行
Ⅳ. 情報の保護と適切な利用
Ⅴ. スピークアップ ／ 内部通報制度

2025年度に実施した研修

- 役員コンプライアンス研修（年1回）
- 部店長コンプライアンス研修（年2回）
- 管理者コンプライアンス研修（年1回）
- 新入社員/キャリア採用者コンプライアンス研修（毎月）
- 部店向けコンプライアンス研修（年4回）
- 本部向けコンプライアンステーマ別研修

役員研修の様子

3 〉内部通報制度（コンプライアンス・ホットライン）

不正・法令違反等の早期検知・是正を目的として内部通報制度を整備し、社内外に複数の通報窓口を設置しています。

すべての役員・社員を対象とした研修やオフィス内のサイネージ等により、周知・利用促進を図るとともに、匿名での通報も可能としています。また、通報者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、通報者保護を徹底する等、適切に運営しています。

設置している通報窓口

- **コンプライアンス・ホットライン（社内窓口）**
  ［通報対象］・不正行為　・コンプライアンス関連
- **社外通報窓口（社外窓口：外部法律事務所）**
  ［通報対象］・不正行為　・コンプライアンス関連
  ・ハラスメント等の人権関連
- **ハラスメント相談窓口（社内窓口）**
  ［通報対象］・ハラスメント等の人権関連
- **監査役ホットライン（社内窓口）**
  ［通報対象］・不正行為　・コンプライアンス関連
  ・ハラスメント等の人権関連

社内サイネージによるホットライン周知

4 〉マネロン・贈収賄等防止に向けた取り組み

当社グループでは、「みずほリースグループの企業行動規範」に基づき、マネロン・テロ資金供与等防止対策、反社会的勢力との関係遮断ならびに贈収賄等の防止に関する規程・管理態勢の整備を進めるとともに、役員・社員への継続的な研修を通じて実効性の向上に取り組んでいます。

1 マネロン・テロ資金供与等防止対策

- 取引時確認と疑わしい取引の届出
- 制裁対象者リストとの照合
- リスクベース・アプローチ

2 反社会的勢力との関係遮断

- 契約書への暴力団排除条例の導入
- 取引開始時・定期のスクリーニング
- 警察・外部専門家との連携

3 贈収賄等の防止

- 接待・贈答の社内ルール整備
- 公務員等への対応基準の明確化
- 違反時の通報・是正プロセスの運用

企業行動規範　https://www.mizuho-ls.co.jp/ja/sustainability.html

リスク管理

グループ長からのメッセージ

中期経営計画2028のもと、当社グループは事業ポートフォリオの変革を加速すべく、バリューチェーン・事業領域の拡大、新たなビジネス創出に加え、インオーガニックな事業投資を進めています。

これに伴い、把握・検討すべきリスクや論点は、信用・市場・アセットにとどまらず、ビジネス環境変化・事業計画の実現可能性・契約条件・ガバナンス等を含め一層多様化しています。こうした環境下、さまざまな事業戦略や案件特性に応じてリスクを適切に見極め、健全な成長と企業価値向上につなげることが重要であるとの認識に立ち、リスク管理の高度化に取り組んでおります。

その一環として、事業投資案件の増加への対応、ならびに投資判断プロセスの向上を目指し、2026年4月に事業投資評価室を新設しました。同室を中心として、関係部と連携のもと、各種リスクをふまえた投資採算性の評価を深め、投資規律の実効性向上と投資後モニタリングの充実を図ってまいります。

今後も当社が取り得るリスクの質と量を丁寧に見極めつつ、資本効率も踏まえたリスク・リターンの判断軸をより分かりやすく示し、健全なリスクカルチャーの醸成を通じて、当社グループの挑戦と成長を支えてまいります。

常務執行役員
リスク管理グループ長
田中 晶

1 〉リスク管理体制について

当社グループは、事業活動に関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。

2 〉フィナンシャルリスク管理体制およびリスクキャピタル配賦について

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「リスクキャピタル配賦」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。

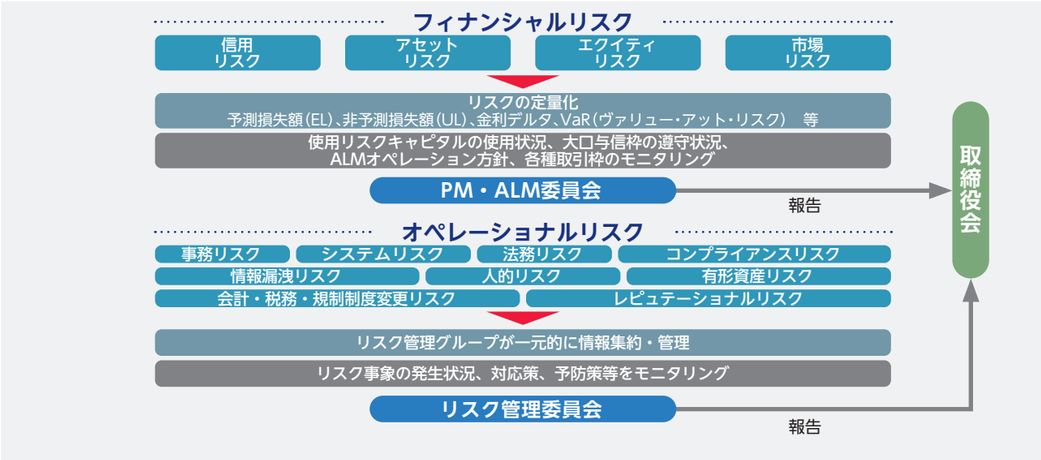
具体的には、計測した各種リスクを統合的・一元的に管理し、リスクの総量を自己資本の一定範囲内に抑え、また各リスクカテゴリーにおいては配賦されたリスクキャピタルの範囲内で合理的かつ効率的にリスクテイクを進める体制としています。

「リスクキャピタル配賦計画」（どのリスクカテゴリーにどれだけリスクキャピタルを配分するか）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。

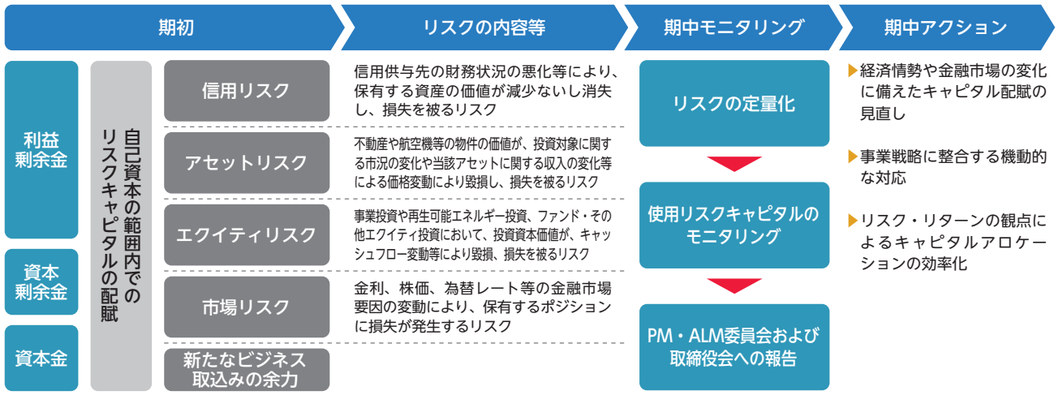
3 〉オペレーショナルリスク管理体制について

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が実行されることを目指してモニタリングを行っています。リスクの状況について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。

リスク管理体制



リスクキャピタル配賦



※P.87「事業等のリスク」もあわせてご参照ください。

サイバーセキュリティリスクへの全社的対応

当社グループでは、増大するサイバーセキュリティリスクを重要な経営課題の一つと捉え、全社的な対応を強化しています。 具体的には、サイバーセキュリティリスク管理の基本方針を策定し、グループ全体の対応方針や責任者や管理の枠組み、関係者の役割と責任等のリスク管理態勢を明確化しております。また、専門チームであるCSIRT（Computer Security Incident Response Team）やSOC（Security Operation Center）による監視体制、多層防御、ゼロトラストの導入等、外部専門家とも連携のうえ、サイバー攻撃の早期検知・防御機能の強化のための対策を強化しています。

また、近年、取引先に影響を与えるようなサイバー攻撃事案が頻発しており、サプライチェーン全体でのサイバーセキュリティ対策の強化が求められていることから、必要な対応を進めております。

役職員に対しては、みずほリースグループ合同でのサイバーセキュリティ訓練（写真）を通じた対応力の向上やeラーニングを通じたセキュリティ意識の向上に取り組んでいます。

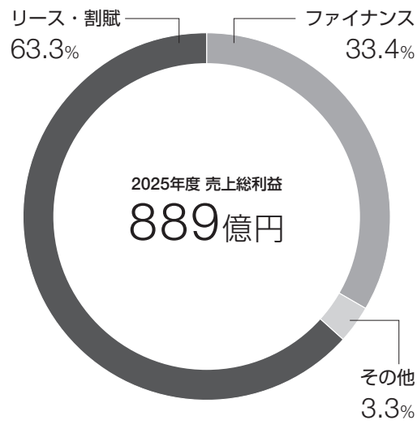
緊急対策会議での情報共有と対応方針議論（訓練）

■ 財務・非財務ハイライト

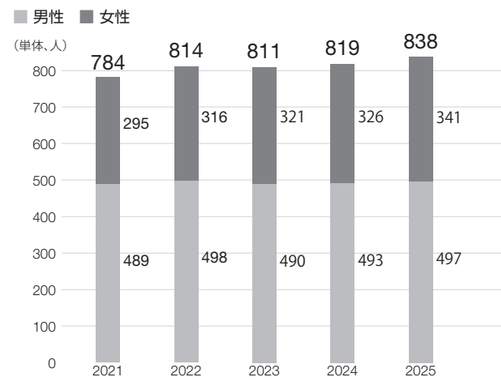
当社グループは当社および連結子会社51社、持分法適用関連会社15社（2026年3月31日現在）を中心に構成され、リース、割賦、貸付等「モノ」に対する知見とファイナンスに関する専門性を活かした幅広い金融・事業サービスを国内外で手がけています。

● リース・割賦　2025年度 売上総利益 562億円

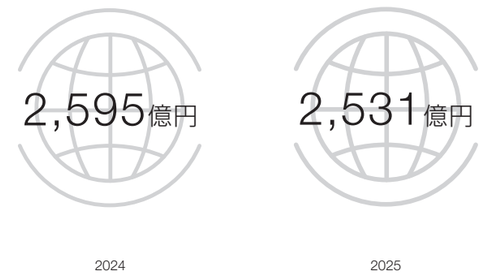
● ファイナンス・その他　2025年度 売上総利益 326億円



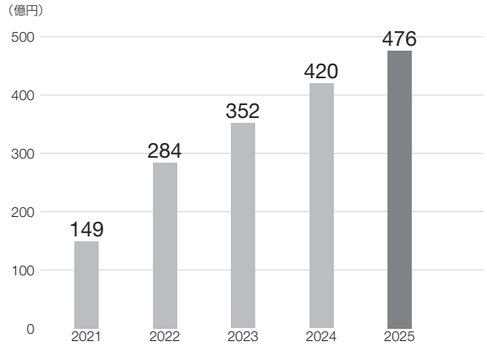
従業員数



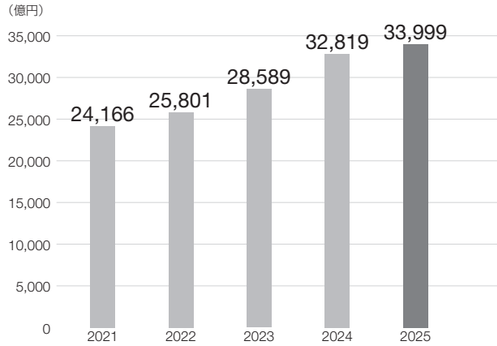
グローバル分野の残高
ー海外現法・航空機・船舶等



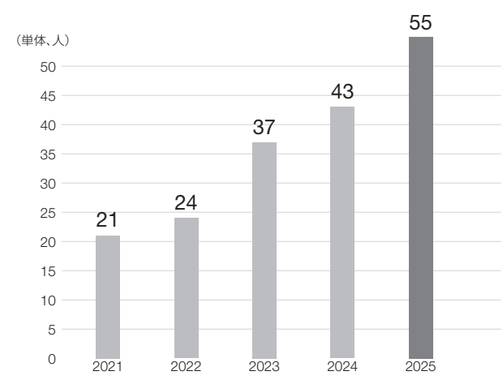
親会社株主に帰属する当期純利益



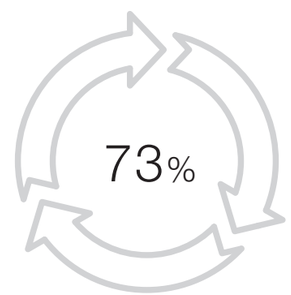
営業資産残高



女性管理職数

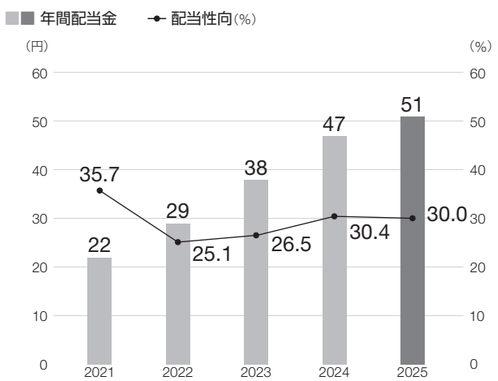


リユース率※（2025年度）



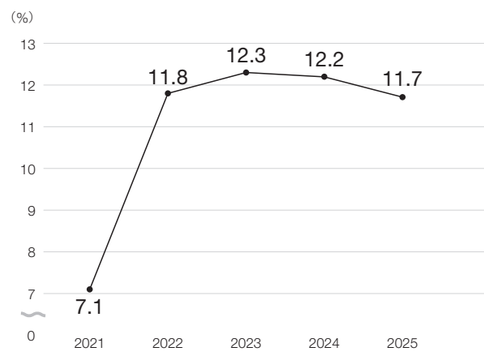
※リユース率=売却件数／リース・再リース終了件数

年間配当金／配当性向

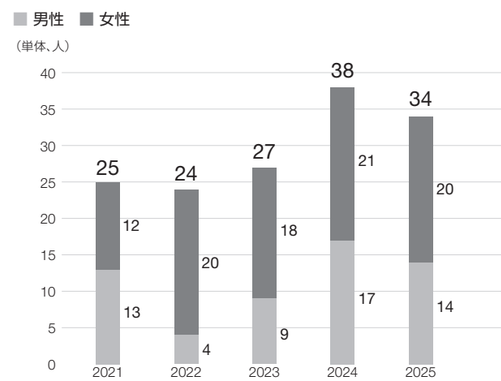


（注）当社は2024年4月1日付で、普通株式1株につき5株の割合で株式を分割しています。このため「1株当たりの配当金」につきましては、過年度分を含め、当該株式分割が行われたと仮定して計算しています。

ROE



育児休業取得者数



取締役会の構成

（2026年6月末）

取締役12名

内社外取締役6名、女性取締役2名

社外比率50%

■ 10ヵ年財務サマリー

連結財務

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
損益状況（単位：百万円）										
売上高	429,405	399,738	384,893	539,241	497,852	554,809	529,700	656,127	695,423	**921,592**
差引利益※1	44,904	45,157	52,596	60,263	59,332	62,115	72,299	91,197	112,301	**123,107**
資金原価	5,697	6,959	8,467	9,744	7,985	7,581	10,932	17,575	25,957	**34,247**
売上総利益	39,206	38,197	44,128	50,519	51,347	54,534	61,366	73,621	86,343	**88,859**
販売費及び一般管理費	21,244	19,034	21,214	24,243	25,383	36,640	29,610	34,109	37,377	**44,185**
営業利益	17,962	19,162	22,913	26,275	25,963	17,893	31,756	39,511	48,966	**44,674**
経常利益	18,789	19,964	24,226	26,714	27,542	20,064	40,110	50,897	66,219	**64,969**
親会社株主に帰属する当期純利益	12,414	13,643	16,594	17,512	21,772	14,902	28,398	35,220	42,038	**47,609**
財政状態（単位：百万円）										
総資産	1,752,284	1,821,501	2,161,872	2,348,416	2,603,190	2,748,810	2,954,634	3,363,336	3,898,061	**4,175,256**
営業資産	1,608,718	1,683,005	2,021,368	2,090,305	2,322,398	2,416,558	2,580,137	2,858,898	3,281,857	**3,399,877**
リース資産	950,318	983,590	1,160,218	1,327,723	1,476,331	1,487,631	1,500,511	1,590,557	1,856,387	**1,852,892**
割賦債権※2	137,820	138,592	145,888	139,715	124,433	106,601	95,296	104,359	113,951	**110,267**
営業貸付	348,085	360,073	469,135	400,999	500,674	582,481	661,664	733,765	777,850	**805,105**
営業投資有価証券	172,493	196,860	239,814	221,866	220,959	239,843	322,663	363,711	439,643	**477,775**
破産更生債権等	3,331	2,440	3,432	5,448	11,477	32,691	25,813	28,867	18,856	**16,360**
有利子負債	1,492,438	1,536,240	1,834,757	2,000,636	2,255,387	2,375,243	2,537,555	2,842,428	3,278,071	**3,474,058**
純資産	141,755	154,632	182,159	195,780	210,852	230,803	275,834	329,800	401,495	**454,469**
1株当たり情報（単位：円）										
当期純利益	58.22	63.98	77.73	72.10	90.03	61.61	117.35	145.07	154.54	**169.98**
純資産	640.45	698.51	710.78	765.80	829.48	907.23	1,085.55	1,270.62	1,367.89	**1,527.83**
年間配当額	64.00	70.00	78.00	82.00	92.00	110.00	147.00	192.00	47.00	**51.00**

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、2016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）	9.4	9.6	10.3	9.8	11.3	7.1	11.8	12.3	12.2	**11.7**
総資産経常利益率（ROA）	1.1	1.1	1.2	1.2	1.1	0.7	1.4	1.6	1.8	**1.6**
自己資本比率	7.8	8.2	8.0	7.9	7.7	8.0	8.9	9.2	9.8	**10.3**
その他（単位：人）										
従業員数	1,053	1,081	1,627	1,745	1,795	1,864	1,964	2,176	2,282	**2,434**

※1 資金原価控除前売上総利益
※2 割賦未実現利益控除後

■ 事業状況・経営成績等の分析

1. 業績および事業の状況

2025年度の経済情勢を顧みますと、米国ではＡＩ関連需要拡大に伴う設備投資の増加や株高を背景とした消費に牽引されて堅調な経済成長が続いたほか、欧州でも内外需が底堅く推移し緩やかに成長しました。アジアでは、中国における不動産市場の調整長期化等はあったものの、政府による内需喚起策や第三国輸出の拡大により成長を維持しました。国内においては、設備投資が底堅く推移し個人消費の増加等により、緩やかな景気回復が継続しました。一方で、米国の関税政策を巡る影響が一部で顕在化しつつあるほか、長短金利の上昇、イラン情勢の緊迫化に伴う原油価格の上昇といった地政学リスクの高まりによって、インフレ加速や景気悪化への警戒感が増しております。こうした複合的な要因により、先行きの経済・金融環境については、依然として不透明感が残る状況となっております。

リース業界におきましては、設備投資の増加傾向を背景に、リース取扱高は前年度を上回る実績となりました。

このような中、当社グループは、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、多様なソリューションの提供に注力してまいりました。各事業分野においても、〈みずほ〉の顧客基盤と丸紅のネットワークを最大限活用し、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進めました。

損益状況につきましては、売上総利益は、資金原価が増加したものの、営業資産の増加や堅調な利益率を背景に、前期（2025年３月期）比2,516百万円（2.9%）増加して88,859百万円となりました。営業利益は、売上総利益が好調に推移した一方で、人件費、物件費の増加等により、同4,291百万円（8.8%）減少して44,674百万円となりました。経常利益は、同1,249百万円（1.9%）減少して64,969百万円となりました。

以上の結果、親会社株主に帰属する当期純利益は、政策保有株式の売却等により同5,571百万円（13.3%）増加して47,609百万円となりました。

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、前期（2025年３月期）に比べ、1.3%減少して944,610百万円となり、ファイナンスセグメントでは、同26.6%増加して1,031,621百万円となりました。この結果、契約実行高全体では、10.5%増加の1,984,727百万円となりました。営業資産残高は、〈みずほ〉との連携を中心に主に不動産や国内リース分野において、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あげ、前期末比118,020百万円増加して3,399,877百万円となり、資産合計額は同277,194百万円増加して4,175,256百万円となりました。

また、負債合計額は前期末比224,221百万円増加して3,720,786百万円となり、このうち有利子負債は営業資産の増加に伴い、同195,987百万円増加して3,474,058百万円となりました。

純資産は、期間利益の蓄積により増加し454,469百万円となりました。

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おります。）

〔リース・割賦〕

リース・割賦の営業利益は、前期（2025年３月期）比5.3%減少して26,851百万円となりました。当期（2026年３月期）末の営業資産残高は、前期末比7,178百万円減少し1,963,160百万円となりました。

〔ファイナンス〕

ファイナンスの営業利益は、前期比28.6%減少して17,010百万円となりました。当期末の営業資産残高は、前期末比65,387百万円増加し1,282,881百万円となりました。

〔その他〕

その他の営業利益は、前期比37.8%増加して1,933百万円となりました。当期末の営業資産残高は、前期末比59,811百万円増加し153,835百万円となりました。

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年間を計画期間とする「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まいりました。

2025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〕

国内リース事業では、お客さまの事業戦略パートナーとして、価値を共創することを目指しております。2025年9月にレンタルシステム㈱と資本業務提携契約を締結、2025年12月にピー・シー・エス㈱を連結子会社化し、モビリティ・レンタル事業領域の強化およびバリューチェーンの拡大を図りました。さらに、ＴＲＥホールディングス㈱との戦略的パートナーシップの強化に向け資本業務提携契約を締結、使用済みＩＴ機器の回収を起点とした新たなサービス・価値創出に向けエムエル・ＩＴＡＤソリューション㈱を設立する等、サーキュラーエコノミーの事業推進にも取り組みました。

〔不動産・環境エネルギー事業〕

不動産事業では、既存コア事業の拡大と新たなビジネス領域を両輪で推進することを目指しております。顧客ニーズに応え既存ビジネスを強化するとともに、当社グループ独自のオフィスブランド「MipLa」や物流施設の「Malien」も展開しております。また、豪州における賃貸集合住宅開発事業への参画、日鉄興和不動産㈱やククレブ・アドバイザーズ㈱との連携強化、Star Asia Group LLCの持分取得等を通じて、バリューチェーンの拡大を進めました。

環境エネルギー事業では、新たなビジネス機会を創出することを目指し、ジャパン・インフラファンド投資法人へのＴＯＢを実施いたしました。また、子会社であるエムエル・パワー㈱等を通じた再生可能エネルギー電源の確保や、系統用蓄電池事業において新たに武雄蓄電所の商業運転を開始する等、事業領域、収益機会の拡大を推進しました。

〔海外・航空機事業〕

海外事業では、インオーガニック戦略の強化とともに、丸紅㈱との連携深化と拡大を重点戦略と位置付けており、今後さらなる成長が見込まれる海外市場におけるビジネス拡大を追求しております。

航空機事業では、丸紅㈱との共同出資先で当社の持分法適用会社であるAircastle Limitedを通じた航空機リースに注力し、業績も大きく伸長しました。本邦投資家に対しては、従来の航空機・船舶に加えて、航空機エンジンに関しても運用商品として提供できる体制を構築しました。

〔ファイナンス・投資事業〕

ファイナンス・投資事業では、TotalEnergiesグループのポルトガルにおける再生可能エネルギーポートフォリオ事業の持分取得、英国系統用蓄電池事業への出資、脱炭素社会実現に向けた国内天然ガス発電事業への参画等、お客さまのステージや多様な戦略アクションに対して、さまざまなファイナンスソリューションを提供してまいりました。

資本の財源および資金の流動性

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

当社グループの資金調達につきましては、金融機関からの借入による間接調達と市場からの直接調達による長期および短期の資金により構成されております。当期（2026年３月期）末において、間接調達は前期（2025年３月期）末比305,872百万円増加し2,337,035百万円となりました。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109,884百万円減少し1,137,022百万円となりました。

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49社と総額1,346,160百万円の当座貸越契約およびコミットメントライン契約を締結しております。これらの契約による借入未実行残高は645,129百万円であり、資金の流動性は十分に確保しております。

キャッシュ・フローの状況

当期（2026年３月期）のキャッシュ・フローの状況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、18,413百万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、106,661百万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14,698百万円の支出に対し、間接調達で274,161百万円の収入、コマーシャル・ペーパーおよび社債の発行等による直接調達で110,167百万円の支出となり、財務活動全体では146,366百万円の収入となりました。

以上の結果、当期末における現金及び現金同等物の残高は、前期（2025年３月期）末比20,801百万円増加し、88,801百万円となりました。

■ 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と認識している事業等に関する主要なリスクは、以下のとおりであります。

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

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

(1) 経営環境に関するリスク

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

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

(2) 信用リスク

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

このような事態に対応するため、当社グループは、取引開始時に厳格な与信チェック、リース物件の将来中古価値の見極め等により契約取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期的にモニタリングを行い、必要に応じ債権保全等の措置を講じております。

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

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

(3) 流動性リスク（資金調達）

当社グループは、事業に必要な資金を賄うため、銀行借入のほか、社債やコマーシャル・ペーパーの発行等によって資金調達を行っております。金融市場の急激な変動や当社グループの財務状況の悪化によって調達が困難となった場合、資金調達の制約が当社の事業活動に影響を及ぼす可能性があります。

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

(4) 金利変動リスク

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

当社グループの収入であるリースや有価証券投資の金利条件（水準・期間・固定または変動の別等）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、資産の金利条件に合わせた資金調達を実行するほか、デリバティブ取引を利用したヘッジを行っております。

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

(5) アセットリスク

当社グループは、不動産賃貸や不動産への投融資事業、航空機リース事業等を展開しております。取り組みにあたっては、お客さまの信用力や将来収支、資産価値を慎重に見極めておりますが、お客さま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、お客さまの信用状況や資産価値の動向、将来収支の見込みに関して社内における管理体制を整備し、機動的な対応を実施し、当社グループへの影響を最小限にとどめるための運営を行っております。

(6) エクイティリスク

当社グループは、再生可能エネルギー事業やその他事業への投資およびファンドへの出資などの投資を行っております。これらの投資については、景気変動や需給関係等の事業環境の変化により、その資産価値が毀損するリスクやキャッシュ・フローの変動に伴い当初期待していた収益があげられず、投資額の回収可能性が低下するリスクがあります。

個別案件の取り組みにあたっては、幅広い視点で将来の収支や資産価値を慎重に見極め、またリスクに見合ったリターンが確保できるかを総合的に判断しております。また、状況の変化に迅速に対応できるよう、取り組み後も継続的に運用状況や外部環境の変化のモニタリングを実施しております。

(7) 事業活動に関して生じるリスク

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

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

(8) 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おります。

(9) サイバーセキュリティリスク

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

このような事態への対応として、サイバーセキュリティリスク管理の基本方針を策定し、グループ全体の対応方針や責任者や管理の枠組み、関係者の役割と責任等のリスク管理態勢を明確にしております。また、セキュリティインシデントに対応する組織としてＣＳＩＲＴ（Computer Security Incident Response Team）を設置しております。ＳＯＣ（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おります。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おります。

(10) 気候変動に関するリスク

当社グループでは、シナリオ分析や情報開示等を通じて気候変動への対応を進めています。台風や豪雨等の異常気象の発生、気候変動対策に関する法規制の強化、そしてそれらに対処するための技術革新やビジネスモデルの転換が進まない場合、お客さまの事業活動や当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。

■ 連結財務諸表

財務報告の詳細については、有価証券報告書（2026年3月期）をご参照ください
https://www.mizuho-ls.co.jp/ja/ir/library/securities.html

連結貸借対照表

（単位：百万円）

	前連結会計年度 2025年３月31日	当連結会計年度 2026年３月31日
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	68,125	88,935
受取手形及び売掛金	2,720	9,532
割賦債権	120,323	115,892
リース債権及び リース投資資産	1,040,972	1,008,235
営業貸付金	598,428	611,510
その他の営業貸付債権	179,421	193,594
営業投資有価証券	439,643	477,775
賃貸料等未収入金	5,523	5,039
その他	89,679	95,551
貸倒引当金	△ 2,323	△ 3,618
流動資産合計	2,542,515	2,602,449
固定資産		
有形固定資産		
賃貸資産		
賃貸資産	807,006	836,801
賃貸資産前渡金	3,387	2,300
賃貸資産合計	810,394	839,102
その他の営業資産		
その他の営業資産	94,024	153,835
その他の営業資産合計	94,024	153,835
社用資産		
社用資産	3,904	8,206
社用資産合計	3,904	8,206
有形固定資産合計	908,323	1,001,144
無形固定資産		
賃貸資産		
賃貸資産	8,408	7,855
賃貸資産合計	8,408	7,855
その他の無形固定資産		
のれん	4,212	10,080
ソフトウエア	5,161	6,778
その他	5,104	7,249
その他の無形固定 資産合計	14,477	24,107
無形固定資産合計	22,886	31,963
投資その他の資産		
投資有価証券	377,214	495,255
破産更生債権等	18,856	16,360
退職給付に係る資産	1,479	2,767
繰延税金資産	4,372	6,695
その他	24,872	20,910
貸倒引当金	△ 2,458	△ 2,291
投資その他の資産合計	424,336	539,698
固定資産合計	1,355,545	1,572,807
資産合計	3,898,061	4,175,256

（単位：百万円）

	前連結会計年度 2025年３月31日	当連結会計年度 2026年３月31日
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	30,939	35,927
短期借入金	711,901	766,978
1年内償還予定の社債	63,062	82,791
1年内返済予定の長期借入金	360,302	381,750
コマーシャル･ペーパー	662,600	549,256
債権流動化に伴う支払債務	51,298	54,805
リース債務	18,562	20,707
未払法人税等	8,984	6,805
割賦未実現利益	6,372	5,625
賞与引当金	2,220	2,712
役員賞与引当金	311	308
役員株式給付引当金	281	455
債務保証損失引当金	12	4
本社移転損失引当金	106	557
その他	74,922	77,838
流動負債合計	1,991,876	1,986,526
固定負債		
社債	423,282	413,240
長期借入金	958,960	1,188,306
債権流動化に伴う 長期支払債務	46,664	36,929
役員株式給付引当金	94	—
本社移転損失引当金	590	—
退職給付に係る負債	2,498	2,328
受取保証金	38,566	48,678
その他	34,032	44,777
固定負債合計	1,504,688	1,734,260
負債合計	3,496,565	3,720,786
純資産の部		
株主資本		
資本金	46,925	46,925
資本剰余金	42,524	42,811
利益剰余金	239,594	275,547
自己株式	△ 2,060	△ 1,849
株主資本合計	326,983	363,434
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	19,181	22,829
繰延ヘッジ損益	△ 3,534	△ 1,803
土地再評価差額金	△ 10	△ 10
為替換算調整勘定	39,151	41,652
退職給付に係る調整累計額	1,104	1,975
その他の包括利益累計額合計	55,893	64,643
非支配株主持分	18,618	26,391
純資産合計	401,495	454,469
負債純資産合計	3,898,061	4,175,256

連結損益計算書

（単位：百万円）

	前連結会計年度 自 2024年4月1日　至 2025年3月31日	当連結会計年度 自 2025年4月1日　至 2026年3月31日
売上高	695,423	921,592
売上原価	609,080	832,733
売上総利益	86,343	88,859
販売費及び一般管理費	37,377	44,185
営業利益	48,966	44,674
営業外収益		
受取利息	300	186
受取配当金	1,024	776
持分法による投資利益	18,008	22,464
その他	3,296	4,606
営業外収益合計	22,629	28,033
営業外費用		
支払利息	4,676	6,980
その他	700	758
営業外費用合計	5,377	7,739
経常利益	66,219	64,969
特別利益		
投資有価証券売却益	403	4,292
特別利益合計	403	4,292
特別損失		
固定資産除却損	—	28
投資有価証券売却損	9	—
投資有価証券評価損	41	1,246
本社移転損失引当金繰入額	697	—
本社移転費用	—	1,190
特別損失合計	748	2,466
税金等調整前当期純利益	65,873	66,796
法人税、住民税及び事業税	17,190	18,607
法人税等調整額	3,787	△ 681
法人税等合計	20,978	17,926
当期純利益	44,895	48,869
非支配株主に帰属する当期純利益	2,857	1,260
親会社株主に帰属する当期純利益	42,038	47,609

連結包括利益計算書

（単位：百万円）

	前連結会計年度 自 2024年4月1日　至 2025年3月31日	当連結会計年度 自 2025年4月1日　至 2026年3月31日
当期純利益	44,895	48,869
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△ 2,957	1,736
繰延ヘッジ損益	1,002	1,833
為替換算調整勘定	6,831	191
退職給付に係る調整額	△ 264	557
持分法適用会社に対する持分相当額	489	3,906
その他の包括利益合計	5,102	8,224
包括利益	49,997	57,094
（内訳）		
親会社株主に係る包括利益	46,196	56,359
非支配株主に係る包括利益	3,800	735

■ 連結財務諸表

連結株主資本等変動計算書

前連結会計年度（自 2024年4月1日　至 2025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	23,578	208,545	△ 1,040	257,171
当期変動額					
新株の発行	20,837	20,837			41,674
剰余金の配当			△ 10,994		△ 10,994
親会社株主に帰属する当期純利益			42,038		42,038
自己株式の取得				△ 1,202	△ 1,202
自己株式の処分				182	182
連結範囲の変動			5		5
連結子会社の増資による持分の増減		△ 1,890			△ 1,890
持分法適用会社に対する持分変動等		—	—		—
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）					
当期変動額合計	20,837	18,946	31,049	△ 1,020	69,812
当期末残高	46,925	42,524	239,594	△ 2,060	326,983

	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	土地再評価差額金	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	22,720	△ 4,584	—	32,299	1,298	51,734	20,894	329,800
当期変動額								
新株の発行								41,674
剰余金の配当								△10,994
親会社株主に帰属する当期純利益								42,038
自己株式の取得								△ 1,202
自己株式の処分								182
連結範囲の変動								5
連結子会社の増資による持分の増減								△ 1,890
持分法適用会社に対する持分変動等								—
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	△ 3,539	1,050	△ 10	6,852	△ 193	4,158	△ 2,275	1,883
当期変動額合計	△ 3,539	1,050	△ 10	6,852	△ 193	4,158	△ 2,275	71,695
当期末残高	19,181	△ 3,534	△ 10	39,151	1,104	55,893	18,618	401,495

当連結会計年度（自 2025年4月1日　至 2026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	46,925	42,524	239,594	△ 2,060	326,983
当期変動額					
新株の発行	—	—			—
剰余金の配当			△ 14,698		△ 14,698
親会社株主に帰属する当期純利益			47,609		47,609
自己株式の取得				△ 0	△ 0
自己株式の処分				211	211
連結範囲の変動			—		—
連結子会社の増資による持分の増減		—			—
持分法適用会社に対する持分変動等		287	3,041		3,328
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）					
当期変動額合計	—	287	35,952	211	36,451
当期末残高	46,925	42,811	275,547	△ 1,849	363,434

	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	土地再評価差額金	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	19,181	△ 3,534	△ 10	39,151	1,104	55,893	18,618	401,495
当期変動額								
新株の発行								—
剰余金の配当								△14,698
親会社株主に帰属する当期純利益								47,609
自己株式の取得								△ 0
自己株式の処分								211
連結範囲の変動								—
連結子会社の増資による持分の増減								—
持分法適用会社に対する持分変動等								3,328
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	3,647	1,730	—	2,500	870	8,749	7,772	16,522
当期変動額合計	3,647	1,730	—	2,500	870	8,749	7,772	52,973
当期末残高	22,829	△ 1,803	△ 10	41,652	1,975	64,643	26,391	454,469

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 2024年4月1日　至 2025年3月31日	当連結会計年度 自 2025年4月1日　至 2026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	65,873	66,796
賃貸資産減価償却費	18,519	19,638
社用資産減価償却費及び除却損	2,736	2,989
持分法による投資損益（△は益）	△ 18,008	△ 22,464
投資損益（△は益）	△ 2,543	△ 2,275
貸倒引当金の増減額（△は減少）	△ 3,046	1,116
賞与引当金の増減額（△は減少）	474	505
役員賞与引当金の増減額（△は減少）	28	△ 2
債務保証損失引当金の増減額（△は減少）	△ 0	△ 8
役員株式給付引当金の増減額（△は減少）	112	80
退職給付に係る負債の増減額（△は減少）	△ 87	△ 18
受取利息及び受取配当金	△ 1,325	△ 962
資金原価及び支払利息	30,634	41,228
有価証券及び投資有価証券売却損益（△は益）	△ 393	△ 4,292
有価証券及び投資有価証券評価損益（△は益）	41	1,246
売上債権の増減額（△は増加）	△ 1,400	△ 4,613
割賦債権の増減額（△は増加）	△ 8,712	2,830
リース債権及びリース投資資産の増減額（△は増加）	15,522	31,802
営業貸付債権の増減額（△は増加）	△ 42,479	△ 27,618
営業投資有価証券の増減額（△は増加）	△ 77,739	△ 35,499
賃貸料等未収入金の増減額（△は増加）	△ 817	467
賃貸資産の取得による支出	△ 501,487	△ 501,854
賃貸資産の売却による収入	212,926	450,792
仕入債務の増減額（△は減少）	3,593	4,861
その他	△ 42,867	13,915
小計	△ 350,446	38,662
利息及び配当金の受取額	3,267	4,282
利息の支払額	△ 30,648	△ 40,570
法人税等の支払額	△ 15,496	△ 20,786
営業活動によるキャッシュ・フロー	△ 393,324	△ 18,413
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	△ 6,611	△ 10,912
有価証券及び投資有価証券の取得による支出	△ 71,433	△ 106,892
有価証券及び投資有価証券の売却及び償還による収入	24,268	17,928
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	—	△ 20,083
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	—	2,322
その他	592	10,976
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 53,184	△ 106,661
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）	186,419	53,690
コマーシャル・ペーパーの純増減額（△は減少）	7,200	△ 113,343
長期借入れによる収入	488,747	581,369
長期借入金の返済による支出	△ 329,473	△ 360,898
債権流動化による収入	228,200	175,032
債権流動化の返済による支出	△ 228,397	△ 181,259
社債の発行による収入	119,699	73,524
社債の償還による支出	△ 36,884	△ 64,120
株式の発行による収入	41,674	—
配当金の支払額	△ 10,994	△ 14,698
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	△ 7,741	—
その他	△ 1,318	△ 2,929
財務活動によるキャッシュ・フロー	457,132	146,366
現金及び現金同等物に係る換算差額	887	△ 490
現金及び現金同等物の増減額（△は減少）	11,510	20,801
現金及び現金同等物の期首残高	56,194	67,999
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	294	—
現金及び現金同等物の期末残高	67,999	88,801

■ 会社概要／株式情報

会社概要（2026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　東京都港区虎ノ門二丁目2番3号 TEL. 03-5253-6511（代表）
設立	1969年12月1日
資本金	469億2,526万円 ※2026年7月1日付で増資を実施し、資本金は699億6,526万円となっています。
従業員数	連結 2,434名　　単体 838名
事業内容	総合金融サービス業

営業拠点（2026年7月31日現在）

本社	〒105-0001　東京都港区虎ノ門2-2-3 虎ノ門アルセアタワー TEL. 03-5253-6511
札幌支店	〒060-0003　北海道札幌市中央区北三条西3-1-44 ヒューリックスクエア札幌 TEL. 011-231-1341
仙台支店	〒980-0811　宮城県仙台市青葉区一番町3-1-1 仙台ファーストタワー TEL. 022-223-2611
首都圏営業第二部	〒330-0845　埼玉県さいたま市大宮区仲町2-65-2 Vスクエア大宮 TEL. 048-631-0751
富山支店	〒930-0004　富山県富山市桜橋通り5-13 TEL. 076-444-1080
静岡支店	〒420-0857　静岡県静岡市葵区御幸町5-9 静岡フコク生命ビル TEL. 054-205-3330
名古屋支店	〒460-0003　愛知県名古屋市中区錦1-11-11 名古屋インターシティ TEL. 052-203-5891
京都支店	〒604-8152 京都府京都市中京区烏丸通錦小路上ル手洗水町659 烏丸中央ビル TEL. 075-223-1545
大阪営業第一部	〒541-0041　大阪府大阪市中央区北浜3-6-22 淀屋橋ステーションワン TEL. 06-6201-3981
大阪営業第二部	同上
広島支店	〒730-0031　広島県広島市中区紙屋町2-1-22 TEL. 082-249-4435
高松支店	〒760-0017　香川県高松市番町1-6-8 TEL. 087-823-7321
福岡支店	〒810-0001　福岡県福岡市中央区天神1-11-1 ONE FUKUOKA BLDG. TEL. 092-714-5671

役員（2026年7月31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
	取締役副社長	阿部　昌彦
	常務取締役	佐藤　健介
	取締役（独立社外）	鷲谷　万里
	取締役（独立社外）	青沼　隆之
	取締役（独立社外）	曽禰　寛純
	取締役（独立社外）	渡邉　夏海
	取締役（独立社外）	浦田　晴之
	取締役（社外）	板井　二郎
監査役	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
	常勤監査役	大高　　昇
	監査役（社外監査役）	天野　秀樹

執行役員

常務執行役員	竹澤　敏幸	執行役員	藤原　隆司
	座間　信久		松井　雅人
	橋本　泰彦		和久井研史
	舩川　一臣		松尾　俊哉
	石山　博英		森谷　俊彦
	工藤　寛之		坂本　光浩
	木下　　聡		横山　靖久
	八尾　尚史		伊藤　敏秋
	田中　　晶		直井　稔晴
	高畑　昌志		上野　和永
	内村　裕也		佐野　守道
	今井　武人		河原　正照
	松原　　真		
	南　　幸喜		
	秋山　健司		

株式情報（2026年3月31日現在）

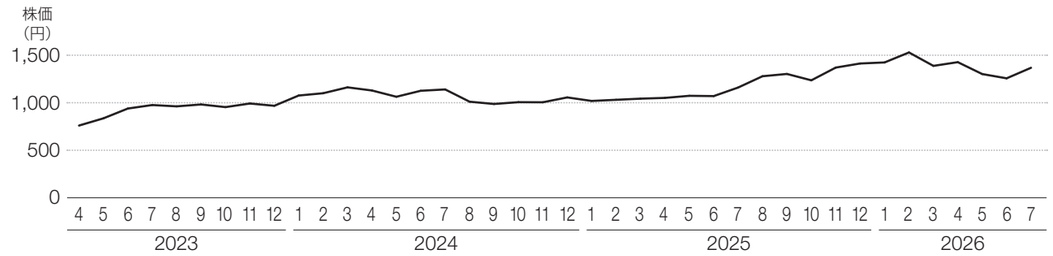
発行可能株式総数	7億株 ※2026年6月23日付で7億3,200万株（内、普通株式7億株、A種種類株式3,200万株）
発行済株式総数	普通株式　2億8,266万6,300株 ※2026年7月1日付でA種種類株式3,200万株を発行しました。
株主数	91,663名
上場金融商品取引所	東京証券取引所　プライム市場
証券コード	8425
株主名簿管理人 （事務取扱場所）	みずほ信託銀行株式会社 東京都千代田区丸の内一丁目3番3号　みずほ信託銀行株式会社本店証券代行部

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	65,278,500	23.09
丸紅株式会社	56,533,300	20.00
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	20,396,500	7.22
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	8,626,800	3.05
リコーリース株式会社	7,500,000	2.65
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	3,764,332	1.33
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）	3,000,000	1.06
第一生命保険株式会社	2,925,000	1.03
ＤＯＷＡホールディングス株式会社	2,800,000	0.99
株式会社日本カストディ銀行（信託E口）	2,471,900	0.87

（注）1.持株比率は、自己株式（7,590株）を控除して計算しております。
なお、自己株式には、「株式給付信託（BBT-RS）」による取得分2,471,900株は含めておりません。
2.2026年5月14日付当社適時開示「第三者割当による種類株式の発行、定款の一部変更、㈱みずほフィナンシャルグループとの資本業務提携契約の締結、当社の主要株主である筆頭株主の異動並びに日鉄興和不動産㈱との資本業務提携契約の締結等に関するお知らせ」に記載のとおり、2026年7月1日、㈱みずほフィナンシャルグループが所有する当社の普通株式2,457万4,200株（発行済株式（自己株式を除く。）の総数に対する所有株式数の割合8.69%）を日鉄興和不動産㈱へ譲渡しました。また、当社は㈱みずほフィナンシャルグループを割当先とする第三者割当の方法により、議決権のないA種種類株式3,200万株を発行しました。

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。

主要グループ会社（2026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
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%
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%
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%
ビー・シー・エス株式会社	日本	300百万円	その他	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%
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・ITADソリューション株式会社	日本	100百万円	その他	85%
合同会社Uguisu	日本	10百万円	その他	100%
ジャパン・インフラファンド投資法人	日本	34,029百万円	その他	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 RA Leasing Pvt. Ltd.	インド	INR3,049千	総合リース	94%
Mizuho Capsave Finance Pvt. Ltd.	インド	INR240,907千	総合リース	94%
PT MIZUHO LEASING INDONESIA Tbk	インドネシア	IDR568,735,399千	総合リース	67%

その他31社

〈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%
みずほキャピタル株式会社	日本	902百万円	ファイナンス	36%
ジャパン・インフラファンド・アドバイザーズ株式会社	日本	450百万円	その他	49%
レンタルシステム株式会社	日本	40百万円	その他	49%
メトレック株式会社	日本	300百万円	その他	33%
日鉄興和不動産株式会社	日本	19,824百万円	不動産関連	22%
ジェコス株式会社	日本	4,397百万円	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%
Vietnam International Leasing Co., Ltd.	ベトナム	VND580,000百万	総合リース	18%
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%
Affordable Car Leasing Pty Ltd（現　ACL Finance Group Pty. Ltd.）	豪州	AUD40百万	ファイナンス	50%
Star Asia Group LLC	米国	US$20千	その他	25%

その他1社

みずほリース株式会社
Mizuho Leasing Company, Limited
〒105-0001　東京都港区虎ノ門二丁目２番３号
www.mizuho-ls.co.jp