

## 会社提案

## 第1号議案 取締役14名選任の件

第23期定時株主総会で選任されました全取締役14名は本定時株主総会の終結の時をもって任期満了となります。つきましては、指名委員会の決定に基づき取締役14名の選任をお願いいたしたいと存じます。

社外取締役候補者8名については、全員が当社の定める「当社社外取締役の独立性基準」を充足しております。(同基準の概要については、24頁をご参照ください。)

## ■ 取締役候補者について

 男性  女性

候補者 番 号	候補者氏名			取締役 就任年	現在の当社に おける地位
1	つきおか たかし 月岡 隆		再任 社外	独立 役員	2021年 取締役
2	おおの こうたろう 大野 恒太郎		再任 社外	独立 役員	2023年 取締役
3	しのはら ひろみち 篠原 弘道		再任 社外	独立 役員	2023年 取締役
4	のだ ゆみこ 野田 由美子		再任 社外	独立 役員	2023年 取締役
5	うちだ たかかず 内田 貴和		再任 社外	独立 役員	2024年 取締役
6	てづか まきひこ 手塚 正彦		再任 社外	独立 役員	2025年 取締役
7	いくの ゆき 生野 由紀		再任 社外	独立 役員	2025年 取締役
8	こじま けいじ 小島 啓二		新任 社外	独立 役員	— IT・DX委員会委員 (外部有識者)
9	たけ ひでかつ 武 英克		再任 非執行		2024年 取締役会長
10	ひとみ まこと 人見 誠		新任 非執行		— 監査委員会付理事
11	きはら まさひろ 木原 正裕		再任 執行		2022年 取締役 兼 執行役社長 (代表執行役)
12	あかまつ ふさえ 赤松 房枝		新任 執行		— 執行役常務
13	しらishi しろう 白石 志郎		新任 執行		— 執行役常務
14	さめしま まこと 鮫島 慎		新任 執行		— 執行役常務

## 取締役会の構成および当社取締役候補者の考え方等について

当社の取締役会は、グループにおける戦略の方向付けを行うとともに、当社および当社が経営管理を行っている子会社等に対するガバナンス機能を適切に発揮する役割を果たすことが重要であると考えております。このため、当社「コーポレート・ガバナンスガイドライン」において、取締役の選任基準および取締役会全体として備えるべきスキルを定めるとともに、取締役会は、自社にない複合的・多様な視点を有する「社外取締役」と、当社グループのビジネスモデルに精通した「社内取締役」の適切なバランスにより構成することとしています。

社外取締役比率

57.1%

社外・非執行取締役比率

71.4%

女性取締役比率

21.4%

### 【取締役会全体として備えるべきスキル】

 <b>経営</b>	大規模かつ複雑な組織におけるトップマネジメント経験は、当社グループの監督機能を果たすために必要と考えます。
 <b>リスク管理・ 内部統制</b>	事業法人や監査法人、あるいは法曹界等におけるリスクガバナンスや内部統制に関する専門的な経験や知見は、経営陣による公正な企業活動、健全な業務運営を監督するために必要と考えます。
 <b>財務・会計</b>	事業法人におけるCFO等の経験や公認会計士等としての専門的な経験や知見は、健全な財務基盤の構築や資本効率の追求・成長戦略の実現を目指す経営を監督するために必要と考えます。
 <b>金融</b>	金融機関における業務経験等に裏付けられた金融ビジネスに対する知見は、銀行・信託・証券を中核とする当社グループの監督機能を果たすために必要と考えます。
 <b>人材・組織</b>	当社グループは、「人材」を将来の成長を支える重要な経営資源のひとつと位置付けており、経営者の育成や人材・組織開発等の経験・知見は、経営陣による人的資本や企業風土の変革に向けた取り組みを適切に監督する観点より必要と考えます。
 <b>IT・デジタル</b>	IT・デジタルは、お客さまに安心してサービスをご利用いただくための基盤であるとともに、今後の競争力の鍵でもあり、同分野における技術開発やビジネス開発等の経験・知見は、当社グループの監督機能を果たすために必要と考えます。
 <b>サステナビリティ</b>	当社グループは、社会課題に向き合い、その解決に貢献することを通じて自らの成長を実現することを目指しており、環境等のサステナビリティに関する業務経験・知見は、当社グループの監督機能を果たすために必要と考えます。
 <b>グローバル</b>	当社グループの事業はグローバルに広がっており、今後ますます世界の持続的成長への貢献を目指す中、グローバル企業や海外における経営経験等は、当社グループの監督機能を果たすために必要と考えます。

下表は、これら**取締役会全体として備えるべき**スキルに対し、本定時株主総会後の取締役（予定）が**特に有する中核的なスキル**を一覧としたものです。当社としては、第1号議案が原案通り承認された場合における取締役会は、全体として必要なスキルが備わっているものと考えております。また、各委員会においても、任意委員会にて外部委員の知見を確保することも含め、各々の役割を踏まえた必要なスキルが備わっているものと考えております。

### 【取締役会スキルマトリクス】

氏名	経営	リスク管理・内部統制	財務・会計	金融	人材・組織	IT・デジタル	サステナビリティ	グローバル	就任予定の委員会（☆は委員長）						
									指名委員会	報酬委員会	監査委員会	リスク委員会(*2)	IT・DX委員会	人事検討会議	
月岡 隆 <sup>(*1)</sup>									☆						●
大野 恒太郎									●		☆				●
篠原 弘道									●				☆		●
野田 由美子										●		●			
内田 貴和									●	☆	●				●
手塚 正彦											●		●		
生野 由紀										●		●			
小島 啓二									●						●
武 英克															
人見 誠											●	☆	●		
木原 正裕															☆
赤松 房枝															
白石 志郎															
鮫島 慎															

\*1) 取締役会議長

\*2) 外部有識者として以下の2名が委員となっております。  
 玉木 林太郎氏（公益財団法人国際金融情報センター 理事長）  
 仲 浩史氏（関西学院大学総合政策学部 教授）

候補者 番号	1	つき おか <b>月岡</b>	たかし <b>隆</b>	再任	社外			
				独立役員				
1951年5月15日生（75歳）								
現在の当社における地位および担当				取締役	取締役会議長	指名委員	人検委員	
所有する当社株式の数（注） <sup>1</sup>				現に所有する普通株式	2,554株	潜在的に所有する普通株式		6,330株
取締役会等への出席状況 （2025年度）（注） <sup>2</sup>				取締役会	14／14回（100%）	指名委員会	10／10回（100%）	
				報酬委員会	2／2回（100%）	IT・DX委員会	1／1回（100%）	
				人事検討会議	7／7回（100%）			
取締役在任年数				5年（本総会終結時）				



### 選任理由および期待される役割の概要

月岡氏は、出光興産株式会社代表取締役社長および代表取締役会長、石油連盟会長を歴任されるなど、エネルギー業界におけるグローバル企業の経営者として、企業合併等を通じた変革や、危機管理等のリスクマネジメント、および多様な価値観を持つ社員のエンゲージメント等に関する豊富な経験を有するほか、再生可能エネルギーへの取り組み等、サステナビリティに係る豊富な知見や専門性を有しておられます。

経営陣から独立した立場で、当社取締役会の意思決定機能や監督機能の実効性向上等に大いに貢献いただけると判断し、社外取締役として選任をお願いするものであります。

### 月岡氏の独立性について

同氏は、当社が定める「当社社外取締役の独立性基準」を充足しております。

なお、同氏が名誉顧問を務める出光興産株式会社と、当社グループとの取引関係については、同社の連結売上高に占める当社グループとの取引による売上高および当社の連結業務粗利益に占める同社グループとの取引による業務粗利益がいずれも1%未満であること等から、独立性に影響を与えるものではありません。

### 取締役会等での活動状況

経営者としての幅広い経験や、組織マネジメントに関する高い識見等を活かし、取締役会等では、企業風土変革の取り組みや当社の価値創造に向けたビジネスモデル構築に関する意見・提言を行いました。また、取締役会議長として、日頃より、執行役社長や常勤監査委員、子会社取締役をはじめ、役職員との積極的なコミュニケーションを行い、重要アジェンダについて多面的な視座から取締役会における議論を主導するなど、高い手腕を発揮しており、監督機能の発揮に向けた適切な役割を果たしました。

### 略歴（太字は重要な兼職）

1975年4月	出光興産株式会社 入社	2012年6月	同 代表取締役副社長
2007年6月	同 執行役員 需給部長	2013年6月	同 代表取締役社長
2008年6月	同 常務執行役員 需給部長	2018年4月	同 代表取締役会長
2009年6月	同 取締役 需給部長	2020年6月	同 特別顧問
2010年6月	同 常務取締役	2021年6月	当社 社外取締役（現職）
	兼 常務執行役員 経営企画部長	2022年6月	<b>出光興産株式会社 名誉顧問（現職）</b>
2011年4月	同 常務取締役	2023年6月	<b>三井倉庫ホールディングス株式会社 社外取締役（現職）</b>

候補者 番号	<b>2</b>	おの <b>大野</b>	こうたろう <b>恒太郎</b>	再任	社外			
				独立役員				
1952年4月1日生（74歳）								
現在の当社における地位および担当				取締役	指名委員	監査委員長	人検委員	
所有する当社株式の数（注） <sup>1</sup>				現に所有する普通株式	0株		潜在的に所有する普通株式	3,070株
取締役会等への出席状況 （2025年度）				取締役会	14/14回	（100%）		
				指名委員会	10/10回	（100%）		
				監査委員会	16/16回	（100%）		
				人事検討会議	7/7回	（100%）		
取締役在任年数				3年（本総会終結時）				



### 選任理由および期待される役割の概要

大野氏は、法務事務次官、検事長、検事総長のほか、他社における社外取締役として、指名委員長・監査委員長を歴任され、現在は、弁護士として活躍されているなど、法務・危機管理に関する専門性に加え、組織マネジメントおよびコーポレート・ガバナンスに関する豊富な知見や専門性を有しておられます。

経営陣から独立した立場で、当社取締役会の意思決定機能や監督機能の実効性向上等に大いに貢献いただけると判断し、社外取締役として選任をお願いするものであります。

### 大野氏の独立性について

同氏は、当社が定める「当社社外取締役の独立性基準」を充足しております。

なお、弁護士である同氏と当社グループの関係については、同氏は、当社グループから金銭その他の財産上の利益を得ておりません。また、同氏は、渥美坂井法律事務所・外国法共同事業の顧問を務めておりますが、同事務所の運営に関与していないことから、独立性に影響を与えるものではありません。

### 取締役会等での活動状況

法曹界における豊富な経験や、組織マネジメントおよびコーポレート・ガバナンスに関する高い識見・専門性等を活かし、監査委員長として、グローバルベースでの安定的な業務運営や内部監査グループとの連携高度化等に関する議論を主導しました。また、取締役会等では、グローバル運営における内部統制の在り方やIT・システムグループにおける国内外の組織・人員体制等に関する意見・提言を行うなど、監督機能の発揮に向けた適切な役割を果たしました。

### 略歴（太字は重要な兼職）

1976年4月	検事任官	2017年5月	イオン株式会社 社外取締役 （2023年5月まで）
2009年7月	法務事務次官	2017年6月	伊藤忠商事株式会社 社外監査役 （2021年6月まで）
2011年8月	仙台高等検察庁 検事長		株式会社小松製作所 社外監査役 （2025年6月まで）
2012年7月	東京高等検察庁 検事長	2023年1月	渥美坂井法律事務所・外国法共同事業 顧問（現職）
2014年7月	検事総長	2023年6月	当社 社外取締役（現職）
2016年11月	弁護士登録 森・濱田松本法律事務所 客員弁護士 （2022年12月まで）		

候補者 番号	<b>3</b>	しの ほん <b>篠原</b>	ひろ みち <b>弘道</b>	再任	社外		
				独立役員			
1954年3月15日生（72歳）							
現在の当社における地位および担当				取締役	指名委員	IT・DX委員長	人検委員
所有する当社株式の数（注） <sup>1</sup>				現に所有する普通株式 0株 潜在的に所有する普通株式 3,070株			
取締役会等への出席状況 （2025年度）				取締役会 14／14回（100%） 指名委員会 10／10回（100%） IT・DX委員会 6／6回（100%） 人事検討会議 7／7回（100%）			
取締役在任年数				3年（本総会終結時）			



### 選任理由および期待される役割の概要

篠原氏は、NTT株式会社において、CTO、CISO、代表取締役副社長および取締役会長・取締役会議長のほか、経団連副会長、内閣府総合科学技術・イノベーション会議議員を歴任され、現在は、経団連デジタルエコノミー推進委員会委員長として活躍されるなど、企業経営および研究開発部門トップとしての豊富な経験を通じ、コーポレート・ガバナンスやテクノロジーにかかる専門的な知見に加え、テクノロジーを活用したサステナブルな社会の創出に対する高い識見を有しておられます。

経営陣から独立した立場で、当社取締役会の意思決定機能や監督機能の実効性向上等に大いに貢献いただけると判断し、社外取締役として選任をお願いするものであります。

### 篠原氏の独立性について

同氏は、当社が定める「当社社外取締役の独立性基準」を充足しております。

なお、同氏が相談役を務めるNTT株式会社と、当社グループとの取引関係については、同社の連結売上高に占める当社グループとの取引による売上高および当社の連結業務粗利益に占める同社グループとの取引による業務粗利益がいずれも1%未満であること等から、独立性に影響を与えるものではありません。

### 取締役会等での活動状況

経営者としての幅広い経験や、テクノロジーに関する高い識見等を活かし、IT・DX委員長として、IT戦略やDXの取組方針、重要なITプロジェクトの取組状況、システムリスク／サイバーセキュリティリスクの管理の状況等に関する議論を主導しました。また、取締役会等では、AI活用に向けた人材育成の必要性や社員の挑戦を後押しする企業風土の醸成等に関する意見・提言を行うなど、監督機能の発揮に向けた適切な役割を果たしました。

### 略歴（太字は重要な兼職）

1978年4月	日本電信電話公社* 入社	2018年6月	同 取締役会長
2009年6月	日本電信電話株式会社* 取締役 研究企画部門長	2021年6月	ヤマハ株式会社 社外取締役（現職）
2012年6月	同 常務取締役 研究企画部門長	2022年6月	日本電信電話株式会社* 相談役（現職）
2014年6月	同 代表取締役副社長 研究企画部門長	2023年6月	当社 社外取締役（現職）

※ 現 NTT株式会社

候補者 番号	<b>4</b>	の だ <b>野田</b>	ゆ み こ <b>由美子</b>	再任	社外	
				独立役員		
1960年1月26日生（66歳）						
現在の当社における地位および担当				取締役	報酬委員	リスク委員
所有する当社株式の数（注） <sup>1</sup>				現に所有する普通株式	0株	
				潜在的に所有する普通株式	3,070株	
取締役会等への出席状況 （2025年度）				取締役会	14 / 14回（100%）	
				報酬委員会	7 / 7回（100%）	
				リスク委員会	6 / 7回（86%）	
取締役在任年数				3年（本総会終結時）		



### 選任理由および期待される役割の概要

野田氏は、金融機関・コンサルティング会社での業務経験や、横浜市副市長などを経て、ヴェオリア・ジャパン合同会社代表取締役社長および代表取締役会長を歴任され、現在は同社取締役会長、経団連副会長として活躍されるなど、多様な組織でリーダーシップを発揮されており、また、環境サービス事業を担うグローバル企業の経営者としての豊富な経験を通じて、サステナビリティに関する豊富な経験・知見と、PFIをはじめとする金融分野に関する高い識見を有しておられます。

経営陣から独立した立場で当社取締役会の意思決定機能や監督機能の実効性向上等に大いに貢献いただけると判断し、社外取締役として選任をお願いするものであります。

### 野田氏の独立性について

同氏は、当社が定める「当社社外取締役の独立性基準」を充足しております。

なお、同氏が取締役会長を務めるヴェオリア・ジャパン合同会社と、当社グループとの取引関係については、同社の連結売上高に占める当社グループとの取引による売上高および当社の連結業務粗利益に占める当社グループとの取引による業務粗利益がいずれも1%未満であること等から、独立性に影響を与えるものではありません。

### 取締役会等での活動状況

経営者としての幅広い経験や、金融およびサステナビリティの分野における高い識見等を活かし、取締役会等では、国内経済活性化に向けたファイナンスの取り組み、多様なステークホルダーを意識した資本活用の必要性、政策保有株式の削減方針、DX推進における戦略的投資分野の考え方、企業の成長支援を通じたサステナビリティ推進の重要性等に関する意見・提言を行うなど、監督機能の発揮に向けた適切な役割を果たしました。

### 略歴（太字は重要な兼職）

1982年4月	バンク・オブ・アメリカ東京支店 入社	2020年6月	同 代表取締役会長（2025年6月まで）
1996年3月	日本長期信用銀行ロンドン支店 次長 （ストラクチャードファイナンス部門統括）	2021年6月	出光興産株式会社 社外取締役（2024年6月まで） 株式会社ベネッセホールディングス 社外取締役 （2024年6月まで）
2000年1月	プライスウォーターハウスクーパーズ・フィナンシャル・アドバイザリー・サービス株式会社 <sup>*1</sup> パートナー	2023年6月	当社 社外取締役（現職）
2007年6月	横浜市 副市長	2024年6月	東日本旅客鉄道株式会社 社外取締役（現職） 住友化学株式会社 社外取締役（現職）
2011年1月	PwC アドバイザリー株式会社 <sup>*1</sup> パートナー （インフラ・PPP 部門 アジア太平洋地区統括）	2025年6月	ヴェオリア・ジャパン合同会社 取締役会長（現職）
2017年10月	ヴェオリア・ジャパン株式会社 <sup>*2</sup> 代表取締役社長		

※1 現 PwC アドバイザリー合同会社

※2 現 ヴェオリア・ジャパン合同会社

候補者 番号	<b>5</b>	うちだ <b>内田</b>	たかかず <b>貴和</b>	再任	社外
				独立役員	
1960年9月24日生（65歳）					
現在の当社における地位および担当				取締役	指名委員 報酬委員長 監査委員
所有する当社株式の数（注） <sup>1</sup>				現に所有する普通株式	1,509株
				潜在的に所有する普通株式	1,650株
取締役会等への出席状況 （2025年度）（注） <sup>2</sup>				取締役会	14/14回（100%）
				指名委員会	8/8回（100%）
				報酬委員会	7/7回（100%）
				監査委員会	16/16回（100%）
				人事検討会議	6/6回（100%）
取締役在任年数				2年（本総会終結時）	



### 選任理由および期待される役割の概要

内田氏は、三井物産株式会社において、CFO、代表取締役副社長のほか、年金積立金管理運用独立行政法人経営委員等を歴任され、現在は他社における社外取締役として活躍されるなど、多様な事業ポートフォリオを有するグローバル企業のガバナンスや、財務・リスク管理、金融等に関する豊富な経験や高い識見を有しておられます。

経営陣から独立した立場で、当社取締役会の意思決定機能や監督機能の実効性向上等に大いに貢献いただけると判断し、社外取締役として選任をお願いするものであります。

### 内田氏の独立性について

同氏は、当社が定める「当社社外取締役の独立性基準」を充足しております。

なお、同氏が2024年6月まで顧問を務めていた三井物産株式会社と、当社グループとの取引関係については、同社の連結売上高に占める当社グループとの取引による売上高および当社の連結業務粗利益に占める同社グループとの取引による業務粗利益がいずれも1%未満であること等から、独立性に影響を与えるものではありません。

### 取締役会等での活動状況

グローバル企業におけるCFOとしての幅広い経験や、コーポレート・ガバナンスおよび財務・リスク管理等における高い識見等を活かし、報酬委員長として、役員報酬制度の検証および見直しや取締役・執行役の個人別報酬の決定等の議論を主導しました。また、取締役会等では、当社の強みを活かしたグローバルCIBビジネスの取り組みや、株主還元方針を含めた資本政策等に関する意見・提言を行うなど、監督機能の発揮に向けた適切な役割を果たしました。

### 略歴（太字は重要な兼職）

1983年4月	三井物産株式会社 入社	2020年7月	年金積立金管理運用独立行政法人 経営委員 （2024年2月まで）
2014年4月	同 執行役員 財務部長	2021年4月	金融庁政策評価有識者会議委員（現職）
2017年4月	同 常務執行役員 財務部長	2022年4月	三井物産株式会社 取締役
2018年4月	同 常務執行役員 CFO	2022年6月	同 顧問（2024年6月まで）
2018年6月	同 代表取締役常務執行役員 CFO	2022年7月	日本証券業協会自主規制会議 副議長公益委員（2024年6月まで）
2019年4月	同 代表取締役専務執行役員 CFO	2024年6月	当社 社外取締役（現職）
2020年4月	同 代表取締役副社長執行役員 CFO	2025年6月	東京電力ホールディングス株式会社 社外取締役 （現職）

候補者 番号	<b>6</b>	て つか <b>手塚</b>	まさ ひこ <b>正彦</b>	再任	社外
				独立役員	
1961年8月18日生（64歳）					
現在の当社における地位および担当					
取締役 監査委員 IT・DX委員					
所有する当社株式の数 <small>(注) 1</small>					
現に所有する普通株式 957株 潜在的に所有する普通株式 2,740株					
取締役会等への出席状況 <small>(2025年度)</small> <small>(注) 2</small>					
取締役会 11/11回 (100%) 監査委員会 12/12回 (100%) IT・DX委員会 5/5回 (100%)					
取締役在任年数 1年（本総会終結時）					



### 選任理由および期待される役割の概要

手塚氏は、有限責任監査法人トーマツの経営会議メンバー、日本公認会計士協会会長、一般財団法人会計教育研修機構理事長を歴任され、現在は、公認会計士として活躍されており、財務・会計やリスク管理・内部統制に関する高い専門性を有しておられます。

経営陣から独立した立場で、当社取締役会の意思決定機能や監督機能の実効性向上等に大いに貢献いただけると判断し、社外取締役として選任をお願いするものであります。

### 手塚氏の独立性について

同氏は、当社が定める「当社社外取締役の独立性基準」を充足しております。

なお、公認会計士である同氏と当社グループの関係については、同氏は、当社グループから金銭その他の財産上の利益を得ておりません。

### 取締役会等での活動状況

公認会計士としての幅広い経験や、財務・会計および内部統制システムに関する高い識見・専門性を活かし、取締役会等では、グループ会社再編を通じたリサーチ・コンサルティング機能の強化、IT領域におけるビジネスパートナーとの連携体制、社員のエンゲージメント向上に資するインフラの改善、グローバルな内部監査におけるモニタリング体制等に関する意見・提言を行うなど、監督機能の発揮に向けた適切な役割を果たしました。

用語の定義 | B K：株式会社みずほ銀行

### 略歴（太字は重要な兼職）

1986年10月	監査法人中央会計事務所 入所	2022年5月	一般財団法人日本取締役協会 監事（現職）
1990年3月	公認会計士登録	2022年7月	公益財団法人財務会計基準機構 評議員会議長（2025年6月まで）
2005年10月	中央青山監査法人 理事		日本公認会計士協会 相談役（現職）
2006年5月	同 理事長代行	2022年12月	かがやきホールディングス株式会社 顧問
2007年10月	監査法人トーマツ* 経営会議メンバー	2023年6月	B K 社外取締役（監査等委員）（2025年6月まで）
2016年7月	日本公認会計士協会 常務理事	2023年9月	かがやきホールディングス株式会社 社外監査役（現職）
2019年7月	同 会長 一般財団法人会計教育研修機構 理事長 （2025年6月まで）	2024年6月	出光興産株式会社 社外監査役（現職）
		2025年6月	当社 社外取締役（現職）

※ 現 有限責任監査法人トーマツ

候補者 番号	<b>7</b>	い く の <b>生野</b>	ゆ き <b>由紀</b>	再任	社外
				独立役員	
1963年10月6日生（62歳）					
現在の当社における地位および担当					
		取締役	報酬委員	リスク委員	
所有する当社株式の数（注） <sup>1</sup>					
		現に所有する普通株式	0株		
		潜在的に所有する普通株式	750株		
取締役会等への出席状況 （2025年度）（注） <sup>2</sup>					
		取締役会	11／11回（100％）		
		報酬委員会	5／5回（100％）		
		リスク委員会	6／6回（100％）		
取締役在任年数					
		1年（本総会終結時）			



### 選任理由および期待される役割の概要

生野氏は、外資系金融機関において30年以上、ストラクチャードファイナンスをはじめとする様々な金融・資本市場に関わる業務に従事され、現在は一橋大学大学院経営管理研究科にて客員准教授を務めるなど、金融およびグローバルの領域における高い識見を有しておられます。

経営陣から独立した立場で、当社取締役会の意思決定機能や監督機能の実効性向上等に大いに貢献いただけると判断し、社外取締役として選任をお願いするものであります。

### 生野氏の独立性について

同氏は、当社が定める「当社社外取締役の独立性基準」を充足しております。

### 取締役会等での活動状況

外資系金融機関における幅広い経験や、金融・資本市場およびグローバルビジネスに関する高い識見・専門性を活かし、取締役会等では、グローバルCIBビジネスの推進体制およびビジネス機会の拡大に向けた取り組み、政策保有株式の削減に係る進捗状況、IR活動を通じた当社の業績動向に関する投資家との対話、地域・エンティティ横断のリスク管理の状況等に関する意見・提言を行うなど、監督機能の発揮に向けた適切な役割を果たしました。

### 略歴（太字は重要な兼職）

1986年4月	ソロモン・ブラザーズ・アジア証券会社東京支店* <sup>1</sup> 入社	2007年5月	UBS証券会社東京支店* <sup>3</sup> 投資銀行本部マネージングディレクター (2017年4月まで)
1994年9月	バンカース・トラスト・アジア証券会社東京支店* <sup>2</sup> 入社	2020年5月	一橋大学大学院経営管理研究科国際企業戦略専攻 非常勤講師
1996年1月	同 マネージングディレクター	2022年11月	同 客員准教授（現職）
1999年7月	ドイツ証券会社東京支店* <sup>2</sup> 債券本部マネージングディレクター (2006年10月まで)	2023年3月	日清紡ホールディングス株式会社 社外取締役 (2026年3月まで)
		2025年6月	当社 社外取締役（現職）

※1 現 シティグループ証券株式会社

※2 現 ドイツ証券株式会社

※3 現 UBS証券株式会社

（注）株式会社バンダイナムコホールディングス 社外取締役（2026年6月に開催予定の同社の定時株主総会に付議される予定）

候補者 番号	8	こじま 小島	けいじ 啓二	新任	社外
				独立役員	
1956年10月9日生（69歳）					
現在の当社における地位および担当				IT・DX委員	
所有する当社株式の数（注） <sup>1</sup>		現に所有する普通株式		0株	
		潜在的に所有する普通株式		0株	
取締役会等への出席状況 （2025年度）（注） <sup>2</sup>		IT・DX委員会 5 / 5回（100%）			
取締役在任年数		—（本総会終結時）			



### 選任理由および期待される役割の概要

小島氏は、株式会社日立製作所の取締役 代表執行役 執行役社長兼CEOとして、海外事業の拡大に向けたグローバル経営の強化、成長分野への経営資源集中による事業構造改革、社会課題解決型のソリューション提供への事業モデル転換を主導されるなど、グローバル企業の経営者としての幅広い経験や、コーポレート・ガバナンスおよび人材・組織開発における高い見識を有しておられます。

経営陣から独立した立場で、当社取締役会の意思決定機能や監督機能の実効性向上等に大いに貢献いただけると判断し、社外取締役として選任をお願いするものであります。

### 小島氏の独立性について

同氏は、当社が定める「当社社外取締役の独立性基準」を充足しております。

なお、同氏が2026年3月まで副会長を務めていた株式会社日立製作所および同氏が代表取締役CEOを務める株式会社Shinka Tech Partnersと、当社グループとの取引関係については、各社の連結売上高に占める当社グループとの取引による売上高および当社の連結業務粗利益に占める各社グループとの取引による業務粗利益がいずれも1%未満であること等から、独立性に影響を与えるものではありません。また、同氏は、2025年6月より、外部有識者として当社のIT・DX委員会委員に就任しており、同委員就任に伴う所定の報酬を受けておりますが、独立性に影響を与えるものではありません。

### 略歴（太字は重要な兼職）

1982年4月	株式会社日立製作所 入社	2021年6月	同 取締役 代表執行役 執行役社長兼COO
2011年4月	同 研究開発本部 日立研究所長	2022年4月	同 取締役 代表執行役 執行役社長兼CEO
2012年4月	同 執行役常務 研究開発本部 日立研究所長	2025年4月	同 取締役副会長
2016年4月	同 執行役専務 サービス&プラットフォーム ビジネスユニットCEO	2025年6月	同 副会長（2026年3月まで） 当社 IT・DX委員会委員（外部有識者） （2026年6月まで(予定)）
2018年4月	同 代表執行役 執行役副社長	2025年8月	<b>丸紅株式会社 社外取締役（現職）</b> <b>株式会社Shinka Tech Partners</b> <b>代表取締役CEO（現職）</b>

候補者 番号	<b>9</b>	たけ <b>武</b>	ひで かつ <b>英克</b>	再任	非執行
1964年11月20日生 (61歳)					
現在の当社における地位および担当			取締役会長		
所有する当社株式の数 (注) 1			現に所有する普通株式 29,214株 潜在的に所有する普通株式 39,548株		
取締役会等への出席状況 (2025年度)			取締役会 14/14回 (100%)		
取締役在任年数			2年 (本総会終結時)		



### 選任理由および期待される役割の概要

1988年より、当社グループの一員として、国際業務、経営企画、営業に携わる等、国内外における豊富な業務経験を有し、業務全般を熟知しております。

当社戦略企画部長、みずほ銀行米州地域本部副担当役員、当社アジア・オセアニア地域本部長、みずほ銀行商社・不動産・フィナンシャルスポンサーインダストリーグループ長、当社大企業・金融・公共法人カンパニー長、グローバルコーポレート&インベストメントバンキングカンパニー長、執行役員副社長等を歴任し、2026年4月より取締役会長を務めております。当社グループにおけるこれらの経験を通じ、当社グループ全体のビジネス実態や、グローバルベースの事業戦略、経営管理等について深く理解しているほか、マネジメントとしての豊富な経験に裏付けられた、全体を俯瞰した企画力・組織統率力を有しております。

その経験や知見を当社取締役会において執行役を兼務しない取締役の立場で活かすことにより、取締役会の意思決定機能や監督機能の実効性向上が期待できるため、取締役候補者としました。

用語の定義 | B K : 株式会社みずほ銀行

### 略歴 (太字は重要な兼職)

2016年4月	B K 執行役員 米州地域本部副担当役員	2024年4月	当社 執行役員副社長 グローバルコーポレート&インベストメントバンキングカンパニー長 兼 特命事項担当 (2024年6月より取締役 兼 執行役員副社長)
2018年4月	当社 常務執行役員 アジア・オセアニア地域本部長 B K 常務執行役員 アジア・オセアニア地域本部長	2025年4月	当社 取締役 兼 執行役員副社長 業務執行統括補佐 兼 グローバルコーポレート&インベストメントバンキングカンパニー長 兼 特命事項担当 B K 常務執行役員 グローバルコーポレート&インベストメントバンキング部門長
2021年4月	B K 常務執行役員 営業担当役員	2025年11月	当社 取締役 兼 執行役員副社長 業務執行統括補佐 兼 グローバルコーポレート&インベストメントバンキングカンパニー長 兼 グローバルトランザクションユニット長 兼 特命事項担当 B K 常務執行役員 グローバルコーポレート&インベストメントバンキング部門長
2021年5月	B K 常務執行役員 商社・不動産・フィナンシャルスポンサーインダストリーグループ長	2026年4月	当社 取締役会長 (現職)
2022年4月	当社 執行役員 大企業・金融・公共法人カンパニー長 兼 グローバルコーポレートカンパニー長		
2023年4月	当社 執行役員 グローバルコーポレート&インベストメントバンキングカンパニー長 兼 特命事項担当 B K 常務執行役員 グローバルコーポレート&インベストメントバンキング部門長		

候補者 番号	<b>10</b>	ひとみ <b>人見</b>	まこと <b>誠</b>	<b>新任</b> <b>非執行</b>
1969年4月23日生 (57歳)				
現在の当社における地位および担当	監査委員会付理事			
所有する当社株式の数 (注) 1	現に所有する普通株式 4,365株 潜在的に所有する普通株式 5,356株			
取締役会等への出席状況 (2025年度)	—			
取締役在任年数	— (本総会終結時)			



### 選任理由および期待される役割の概要

1993年より、当社グループの一員として、人事、営業、企画業務、大企業法人業務に携わる等、豊富な業務経験を有し、業務全般を熟知しております。

みずほ銀行栃木支店長、当社ファシリティマネジメント部長、みずほ証券人事部長、当社人事業務部長、グループCHRO等を歴任しております。当社グループにおけるこれらの経験を通じ、当社グループ全体のビジネス実態やリスクマネジメントを含めた人事業務全般に関する豊富な知見・経験を有しているほか、マネジメントとしての豊富な経験に裏付けられた、全体を俯瞰した企画力・組織統率力を有しております。

その経験や知見を当社取締役会において執行役を兼務しない取締役の立場で活かすことにより、取締役会の意思決定機能や監督機能の実効性向上が期待できるため、取締役候補者としました。

用語の定義 | B K：株式会社みずほ銀行、T B：みずほ信託銀行株式会社、  
S C：みずほ証券株式会社

### 略歴 (太字は重要な兼職)

2016年4月	B K 栃木支店長	2024年4月	当社 グループ執行役員 グループ共同CHRO B K 常務執行役員 CHRO
2019年4月	当社 ファシリティマネジメント部長		T B 常務執行役員 CHRO
2020年4月	S C 人事部長	2025年4月	当社 執行役常務 グループCHRO B K 常務執行役員 CHRO
2021年7月	当社 執行理事 グローバル人事業務部共同部長		T B 常務執行役員 CHRO
2022年4月	当社 執行理事 人事業務部長	2026年4月	当社 監査委員会付理事 (現職)

候補者 番号	<b>11</b>	き ほら <b>木原</b>	まさ ひろ <b>正裕</b>	再任	執行
1965年8月21日生 (60歳)					
現在の当社における地位および担当	取締役 兼 執行役社長 (代表執行役) グループCEO 人事検討会議長				
所有する当社株式の数 (注) 1	現に所有する普通株式 31,949株 潜在的に所有する普通株式 82,692株				
取締役会等への出席状況 (2025年度)	取締役会 14/14回 (100%) 人事検討会議 7/7回 (100%)				
取締役在任年数	4年 (本総会終結時)				



### 選任理由および期待される役割の概要

1989年より、当社グループの一員として、経営企画、財務企画、リスク管理、投資銀行業務、市場業務に携わる等、国内外における豊富な業務経験を有し、業務全般を熟知しております。

当社リスクガバナンス高度化P T長、みずほ証券リスク統括部長、財務企画部長、財務・主計グループ長、企画グループ長、当社グローバルプロダクツユニット長等を歴任し、2022年2月より執行役社長を務めております。当社グループにおけるこれらの経験を通じ、当社グループ全体のビジネス実態や、経営戦略、経営管理・内部統制等について深く理解しているほか、マネジメントとしての豊富な経験に裏付けられた、全体を俯瞰した企画力・組織統率力を有しております。

業務執行統括者としての委嘱を踏まえ、また、その経験や知見を当社取締役会において活かすことにより、取締役会の意思決定機能や監督機能の実効性向上が期待できるため、取締役候補者としました。

用語の定義 | B K : 株式会社みずほ銀行、T B : みずほ信託銀行株式会社、  
S C : みずほ証券株式会社

### 略歴 (太字は重要な兼職)

2014年1月	当社 リスクガバナンス高度化P T長	2021年4月	当社 執行役常務* グローバルプロダクツユニット長 兼 大企業・金融・公共法人カンパニー 副カンパニー長 兼 グローバルコーポレートカンパニー 副カンパニー長 B K 常務執行役員 グローバルコーポレート部門長 兼 グローバルプロダクツユニット長 (※役位体系の見直しにより、2021年7月より執行役)
2017年4月	S C 執行役員 リスク統括部長	2022年2月	当社 執行役社長 グループCEO 兼 グローバルプロダクツユニット長 B K 取締役 (2024年4月まで) T B 取締役 (2026年4月まで) S C 取締役 (2026年4月まで)
2018年4月	S C 執行役員 財務企画部長	2022年4月	当社 執行役社長 グループCEO (2022年6月より取締役 兼 執行役社長 グループCEO) (現職)
2019年4月	S C 執行役員 財務・主計グループ副グループ長 兼 グローバルファイナンス副ヘッド		
2020年4月	当社 常務執行役員 企画グループ副グループ長 兼 財務・主計グループ副グループ長 S C 常務執行役員 企画グループ長 兼 財務・主計グループ長 兼 市場情報戦略部担当役員 (2020年10月まで) 兼 グローバルファイナンスヘッド		

候補者 番号	<b>12</b>	あか まつ <b>赤松</b>	ふさ え <b>房枝</b>	新任	執行
1968年9月7日生 (57歳)					
現在の当社における地位および担当				執行役常務 グループCCO	
所有する当社株式の数 (注) 1				現に所有する普通株式 0株 潜在的に所有する普通株式 778株	
取締役会等への出席状況 (2025年度)				—	
取締役在任年数				— (本総会終結時)	



### 選任理由および期待される役割の概要

大手外資系会計事務所および金融機関での監査業務およびコンプライアンス部門のマネジメントを歴任の後、2024年より当社グループの一員として内部監査業務に携わり、2026年4月よりグループCCOを務める等、国内外における豊富な業務経験を有しております。

英国勅許会計士資格を保有する等、財務・会計知見に加え、国内外における豊富な監査・コンプライアンス部門での経験から、内部統制・ガバナンスに対する深い理解を有するとともに、様々な組織におけるマネジメントとしての豊富な経験に裏付けられた、全体を俯瞰した企画力・組織統率力を有しております。

グループCCOとしての委嘱を踏まえ、その経験や知見を当社取締役会において活かすことにより、取締役会の意思決定機能や監督機能の実効性向上が期待できるため、取締役候補者となりました。

用語の定義 | B K : 株式会社みずほ銀行

### 略歴 (太字は重要な兼職)

1992年8月	プライス・ウォーターハウス・ロンドン 外部監査部	2006年5月	同 コア・コンプライアンス部 部長 ヴァイス・プレジデント
1997年8月	バンカース・トラスト・香港 内部監査部		
1998年8月	バンカース・トラスト・シンガポール 内部監査部	2016年1月	ゴールドマン・サックス証券株式会社 コア・コンプライアンス部長 マネージング・ディレクター
1999年8月	ゴールドマン・サックス証券会社東京支店* 内部監査部 (2002年よりヴァイス・プレジデント)		
2005年6月	同 株式会社コンプライアンス部 ヴァイス・プレジデント	2024年6月	当社 執行役員 業務監査部 部付部長
		2025年5月	B K 執行役員 業務監査部長
		2026年4月	当社 執行役常務 グループCCO (現職) B K 常務執行役員 CCO (現職)

\* 現 ゴールドマン・サックス証券株式会社

候補者 番号	<b>13</b>	しら いし <b>白石</b>	し ろう <b>志郎</b>	<b>新任</b>	<b>執行</b>
1970年12月14日生 (55歳)					
現在の当社における地位および担当				執行役常務 グループCRO	
所有する当社株式の数 (注) 1				現に所有する普通株式 7,551株 潜在的に所有する普通株式 6,097株	
取締役会等への出席状況 (2025年度)				—	
取締役在任年数				— (本総会終結時)	



### 選任理由および期待される役割の概要

1993年より、当社グループの一員として、国際業務、経営企画、リテール業務企画、リスク管理に携わる等、豊富な業務経験を有し、業務全般を熟知しております。

みずほ銀行グローバルコーポレート業務部室長、全銀協会長行室長、当社リテール・事業法人業務部長、みずほ銀行CAE等を歴任し、2024年4月より、グループCROを務めております。当社グループにおけるこれらの経験を通じ、当社グループ全体のビジネス実態や、広範なリスク管理・ガバナンスに関する知見、および当社ビジネスに影響を及ぼすグローバルな経済・金融等の社会動向等について深く理解しているほか、マネジメントとしての豊富な経験に裏付けられた、全体を俯瞰した企画力・組織統率力を有しております。

グループCROとしての委嘱を踏まえ、その経験や知見を当社取締役会において活かすことにより、取締役会の意思決定機能や監督機能の実効性向上が期待できるため、取締役候補者としました。

用語の定義 | B K : 株式会社みずほ銀行

### 略歴 (太字は重要な兼職)

2019年4月	当社 リテール・事業法人業務部長 みずほファクター株式会社 代表取締役社長 (2020年3月まで)	2022年4月	B K 執行理事 内部監査グループ長
2021年7月	当社 執行理事 リテール・事業法人業務部長 (2022年3月まで)	2023年4月	同 執行理事 CAE
2021年10月	同 執行理事 リテール・事業法人カンパニー 副カンパニー長	2024年4月	当社 執行役* グループCRO (現職) B K 常務取締役 CRO (※役位体系の見直しにより、2025年4月より執行役常務)
		2026年4月	B K 常務執行役員 CRO (現職)

候補者 番号	<b>14</b>	さめ じま <b>鮫島</b>	まこと <b>慎</b>	<b>新任</b>	<b>執行</b>
1971年1月11日生 (55歳)					
現在の当社における地位および担当	執行役常務 グループCFO 兼 国際会計基準対応PT長				
所有する当社株式の数 (注) 1	現に所有する普通株式 3,190株 潜在的に所有する普通株式 1,703株				
取締役会等への出席状況 (2025年度)	—				
取締役在任年数	— (本総会終結時)				



### 選任理由および期待される役割の概要

1994年より、当社グループの一員として、投資銀行業務、国際業務、内部監査に携わる等、国内外における豊富な業務経験を有し、業務全般を熟知しております。

当社グローバルコーポレート業務部長、グローバルコーポレート&インベストメントバンキングカンパニー副カンパニー長、みずほ銀行CAE等を歴任し、2026年4月より、グループCFOを務めております。当社グループにおけるこれらの経験を通じ、当社グループ全体のビジネス実態や、グローバルベースでの企画・内部統制・ガバナンス等に関する幅広い知見、および当社ビジネスに影響を及ぼすグローバルな経済・金融等の社会動向等について深く理解しているほか、マネジメントとしての豊富な経験に裏付けられた、全体を俯瞰した企画力・組織統率力を有しております。

グループCFOとしての委嘱を踏まえ、その経験や知見を当社取締役会において活かすことにより、取締役会の意思決定機能や監督機能の実効性向上が期待できるため、取締役候補者としました。

用語の定義 | B K：株式会社みずほ銀行、T B：みずほ信託銀行株式会社

### 略歴 (太字は重要な兼職)

2019年4月	当社 グローバルコーポレート業務部 副部長	2024年4月	B K 執行役員 CAE
2020年4月	当社 グローバルコーポレート業務部長 (2021年7月より執行理事)	2026年4月	当社 執行役常務 グループCFO 兼 国際会計基準対応PT長 (現職)
2022年4月	当社 執行理事 グローバルコーポレートカンパニー*1 副カンパニー長 B K 執行理事 グローバルコーポレート部門*2 共同部門長		<b>B K 常務執行役員 CFO</b> <b>兼 国際会計基準対応PT長 (現職)</b> <b>T B 常務執行役員 CFO</b> <b>兼 国際会計基準対応PT長 (現職)</b>

※1 2023年4月よりグローバルコーポレート&インベストメントバンキングカンパニー

※2 2023年4月よりグローバルコーポレート&インベストメントバンキング部門

- (注) 1. 潜在的に所有する普通株式は、株式報酬制度で付与された株式給付等ポイントに相当する、今後交付予定の株式数をご参考としてお示ししているものであります。
2. 内田貴和、手塚正彦、生野由紀および小島啓二の4氏の取締役会等への出席状況については、2025年6月の取締役または委員就任以降、2025年度に開催された取締役会等への出席状況を記載しております。なお、月岡隆氏の報酬委員会およびIT・DX委員会への出席状況については、2025年4月から同年6月までの各委員の就任期間において開催されたそれぞれの委員会への出席状況を記載しております。
3. 武英克および人見誠の2氏は、社内取締役のうち、当社または当社子会社の執行役、執行役員、使用人、または業務執行取締役を兼務しない、非執行取締役候補者であります。
4. 月岡隆、大野恒太郎、篠原弘道、野田由美子、内田貴和、手塚正彦、生野由紀および小島啓二の8氏は、「当社社外取締役の独立性基準」を充足しております。小島啓二氏を除く7氏は、現任期において株式会社東京証券取引所の規定する独立役員であり、小島啓二氏についても、独立役員として、同取引所に届け出る予定であります。
5. 責任限定契約について  
社外取締役候補者である月岡隆、大野恒太郎、篠原弘道、野田由美子、内田貴和、手塚正彦および生野由紀の7氏は、当社との間で、会社法第427条第1項の規定により、同法第423条第1項の責任について、社外取締役が職務を行うにつき善意でかつ重大な過失がないときは、2,000万円と法令が規定する額とのいずれか高い額を限度とする旨の契約を締結しております。本総会で上記7氏ならびに小島啓二氏の各社外取締役候補者が選任された場合は、上記7氏については同内容の契約を継続する予定であり、小島啓二氏については同内容の契約を締結する予定であります。
6. 役員等賠償責任保険契約について  
当社は、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結しており、被保険者が会社の役員等の地位に基づき行った行為に起因して損害賠償請求がなされた場合、被保険者が被る損害賠償金や訴訟費用等を当該保険契約により填補することとしております。ただし、違法な利益、便宜供与を得た場合、故意の法令違反の場合、保険期間の開始以前に損害賠償請求がなされるおそれがある状況を認識していた場合等は補償の対象外としております。また、保険料は当社が全額負担しており、被保険者の保険料負担はありません。各候補者が取締役を選任された場合、当該保険契約の被保険者に含まれることとなります。なお、当社は、当該保険契約を任期途中に同様の内容で更新することを予定しております。
7. 取締役の年齢は、本総会時の満年齢となります。

## 「当社社外取締役の独立性基準」の概要

1. 当社またはその現在の子会社の業務執行取締役、執行役、執行役員または使用人（以下、「業務執行者」という）ではなく、その就任の前10年間に於いても業務執行者ではなかったこと、また、当社が現在主要株主である会社の取締役、監査役、会計参与、執行役、執行役員または使用人ではないこと
  2. (1) 当社または中核子会社を主要な取引先とする者、またはその親会社、もしくは重要な子会社ではなく、また、それらの者が会社である場合における当該会社の業務執行者ではなく、最近3年間に於いても業務執行者ではなかったこと  
(2) 当社または中核子会社の主要な取引先である者、またはその親会社、もしくは重要な子会社ではなく、また、それらの者が会社である場合における当該会社の業務執行者ではなく、最近3年間に於いても業務執行者ではなかったこと
  3. 当社または中核子会社から、一定額（過去3年平均にて年間1,000万円または平均年間総費用の30%のいずれか大きい額）を超える寄付等を受ける組織の業務執行者ではないこと
  4. 当社またはその子会社から取締役を受け入れている会社またはその親会社、もしくはその子会社の業務執行者ではないこと
  5. 現在、当社またはその子会社の会計監査人または当該会計監査人の社員等ではなく、最近3年間、当該社員等として当社またはその現在の子会社の監査業務を担当したことがないこと
  6. 弁護士やコンサルタント等であって、役員報酬以外に当社または中核子会社から過去3年平均にて年間1,000万円以上の金銭その他の財産上の利益を得ておらず、当社または中核子会社を主要な取引先とする法律事務所等のアドバイザー・ファームの社員等ではないこと
  7. 当社またはその現在の子会社の取締役、執行役、執行役員または理事、顧問等役員に準ずる地位にある重要な使用人等（以下、「役員に準ずる者」という）の近親者ではなく、また、最近5年間に於いて当該取締役、執行役、執行役員または役員に準ずる者であった者の近親者ではないこと、かつ、その近親者が上記1後段、2、3、5、6と同様の基準に該当しないこと（重要でない者を除く）
  8. その他、当社の一般株主全体との間で上記にて考慮されている事由以外の事情で恒常的に実質的な利益相反が生じるおそれのない人物であること
  9. 仮に上記2～7のいずれかを充足しない者であっても、当該人物の人格、識見等に照らし、当社の十分な独立性を有する社外取締役としてふさわしいと当社が考える者については、当社は、当該人物が会社法上の社外取締役の要件を充足しており、かつ、当該人物が当社の十分な独立性を有する社外取締役としてふさわしいと考える理由を、対外的に説明することを条件に、当該人物を当社の社外取締役候補者とすることができる。
- ※ 「中核子会社」：株式会社みずほ銀行、みずほ信託銀行株式会社、みずほ証券株式会社
- ※ 「主要な取引先」：直近の事業年度を含む3事業年度各年度の年間連結総売上高（当社の場合は年間連結業務粗利益）の2%以上を基準に判定

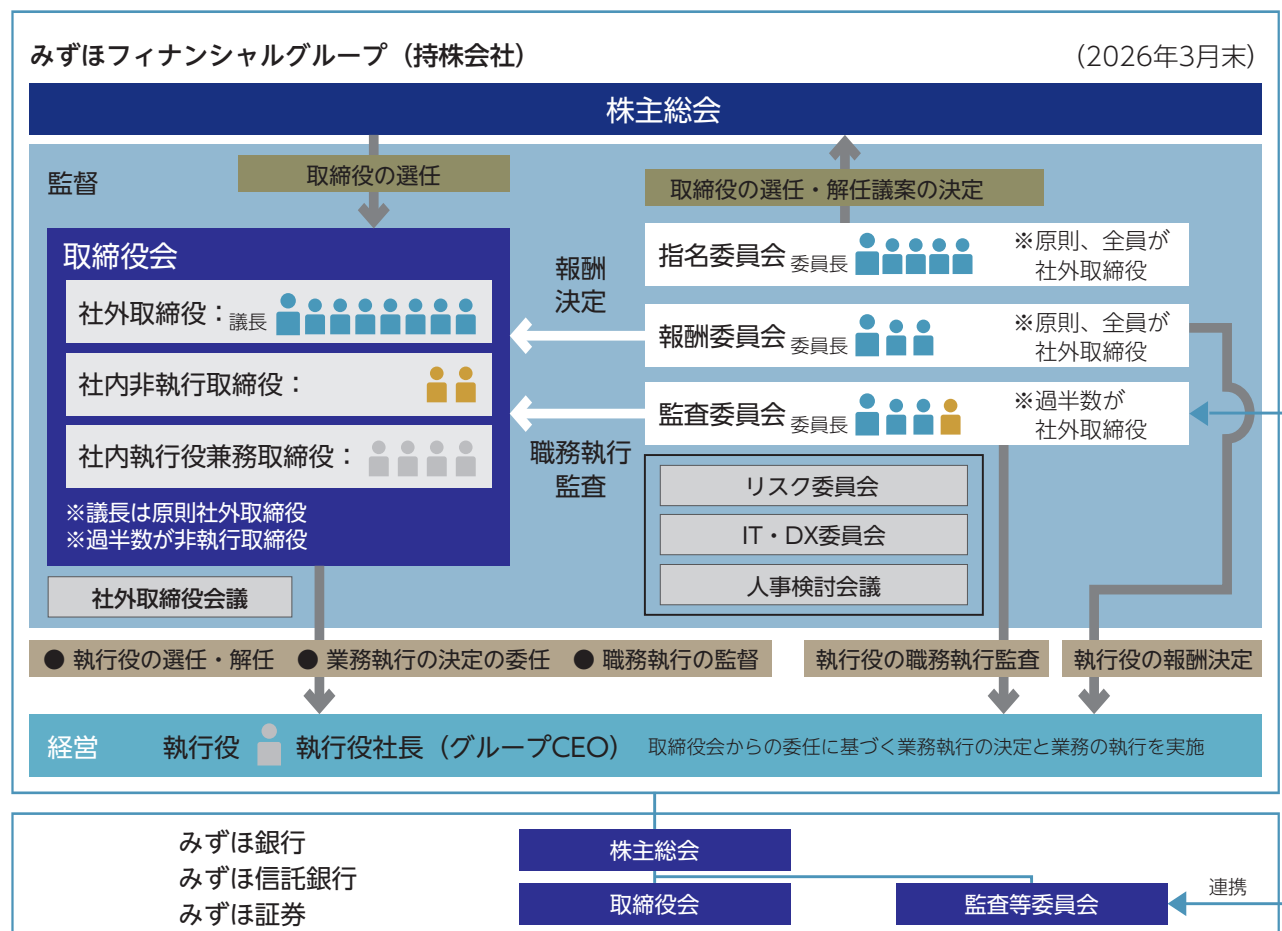
## コーポレート・ガバナンス

指名委員会等設置会社を採用し、社外取締役を中心とした各種委員会により、社外者の視点を十分に活用した企業統治システムを構築しています。

### 基本的な考え方

監督と経営の分離の徹底	監督と経営の分離を徹底し、取締役会が、執行役による職務執行等の経営の監督に最大限専念することにより、コーポレート・ガバナンスの実効性を確保
執行役への「業務執行の決定」の最大限の委任	取締役会は、業務執行の決定を執行役に対し最大限委任することにより、迅速かつ機動的な意思決定を可能とし、スピード感のある企業経営を実現
経営監督における独立性確保	〈みずほ〉の経営から独立した社外取締役を中心とした委員会等を活用し、経営陣の任免・処遇等における、意思決定プロセスの透明性・公正性と経営に対する監督の実効性を確保
グローバルスタンダードの採用	コーポレート・ガバナンスに関し、グローバルレベルで推奨されている運営・慣行を当社においても積極的に採用

### 体制図



## 取締役会の活動状況と実効性評価

### 取締役会 (14回開催)

経営の基本方針等の業務執行の決定、および取締役・執行役の監督



議長 月岡 隆

取締役会は、グループにおける戦略の方向付けを行うとともに、当社および当社が経営管理を行っている子会社等に対する経営監督機能を担っています。当社では、適切な監督機能を発揮するため、取締役会運営方針を策定し、監督として年間を通じ重点的にフォローしていくテーマを決め、計画的なモニタリングを行っています。

### 取締役会の実効性向上に向けた取り組みの状況

当社では持続的な企業価値向上を実現するため、取締役会の実効性向上に向けた取り組みを通じ監督機能の強化を図っています。具体的には、「取締役会の実効性評価」を通じた課題認識等を「取締役会運営方針」に反映することで、自律的かつ継続的な取り組みを行っています。

#### Plan：2025年度 運営方針

##### 課題認識

- ・ 監督目線に基づく最適な「骨太な議論」の実施
- ・ 機能発揮のための取締役会構成の継続検討・良好なボードカルチャーの継続

2025年度  
取締役会  
運営方針策定

#### Do：2025年度 運営方針に基づく監督活動

特に、ビジネス面の注力テーマを中心とした中長期的な成長戦略等に関する議論を充実  
(主な議題)

- ・ 中長期的なビジネス戦略の方向感
- ・ サステナビリティへの取組状況
- ・ DXに関する取組状況
- ・ 企業風土変革の取組状況
- ・ 安定的な業務運営の取組状況 等

#### Check：2025年度 実効性評価

- ① 全取締役に対して2025年度の監督活動に関するアンケート、インタビューを実施
- ② 取締役会やオフサイトミーティングにて取締役間で課題認識等を共有/今後の対応を議論
- ③ 評価の結果、取締役会等はその目的や期待機能に照らし、総じて実効性を確保していることを確認  
(みずほ)の更なる成長に向け、引き続き効果的かつ最適な議論を継続

#### Action：更なる実効性向上に向けた今後の取り組み

これまでの取り組みの継続に加え、追加での取り組みも実施

##### 継続

- ・ 重点テーマを中心とした監督目線に基づく「骨太な議論」の実施
- ・ 監督と執行のコミュニケーションの工夫等による良好なボードカルチャーの維持 等

##### 追加

- ・ より深度のある議論に向けた、議長と社内非執行取締役の連携強化 等

#### Plan：2026年度 運営方針

- ・ 2026年度取締役会運営方針（重点テーマ・監督目線）を策定
- ・ 重点テーマを踏まえた議案計画等に基づき、年間を通じて計画的にモニタリングし実効性を向上

## 各委員会における主な議題

### 指名委員会 (10回開催)



委員長 小林 喜光

株主総会に提出する取締役の選任・解任議案の内容決定

- 当社および中核3社における取締役会の構成
- 当社および中核3社の取締役等のサクセッション・プランニング
- 個別の取締役人事 等

### 報酬委員会 (7回開催)



委員長 内田 貴和

役員報酬に関する基本方針や取締役・執行役の個人別報酬等の決定

- 役員報酬制度（含む報酬水準/構成等）の検証および見直し
- 2024年度インセンティブ報酬
- 取締役および執行役の個人別報酬 等

### 監査委員会 (16回開催)



委員長 大野 恒太郎

取締役・執行役の職務遂行について適法性・妥当性を監査

- 重点戦略に関する取組状況
- 決算内容や会計監査における重点監査項目の状況
- 内部統制システムの有効性
- 内部管理体制の強化に向けた取組状況 等

### リスク委員会 (7回開催)

委員長  
平間 久顕

リスクガバナンスに関する決定・監督等について取締役会へ提言

- トップリスクの選定
- リスクアペタイト・フレームワークの運営状況
- 総合リスク管理の状況
- サステナビリティへの取組状況 等

### IT・DX委員会 (6回開催)

委員長  
篠原 弘道

ITおよびDXに関する決定・監督等について取締役会へ提言

- ITおよびDXに関する取組状況
- 安定的な業務運営の取組状況
- 重要なITプロジェクトの取組状況
- システムリスクおよびサイバーセキュリティリスクの管理の状況 等

### 人事検討会議 (7回開催)

議長  
木原 正裕

取締役会で決定する当社執行役等の選任案および委嘱案等を審議

- 主要経営陣のサクセッション・プランニング
- 2026年度における執行ライン役員人事 等