

2024

みずほフィナンシャルグループ

統合報告書

ディスクロージャー誌 本編

2023.4.1 - 2024.3.31

“変化の兆し”を大きな潮流に

ともに挑む。ともに実る。

MIZUHO

この1年で生まれてきた“変化の兆し”。
 その“変化の兆し”を大きな潮流にしていく。
 豊かに実る未来の実現に向けて、
 私たちは挑戦し続けます。



MIZUHO BLUE DREAM MATCH 2023 @JFA



みずほGCEOチャレンジ



「ブレイキン」ダンサー・Shigekix選手 社員イベント



WALL ART PROJECT



タウンホールミーティング・拠点訪問



〈みずほ〉お米プロジェクト



Forbes JAPAN 〈みずほ〉150周年記念特別号制作

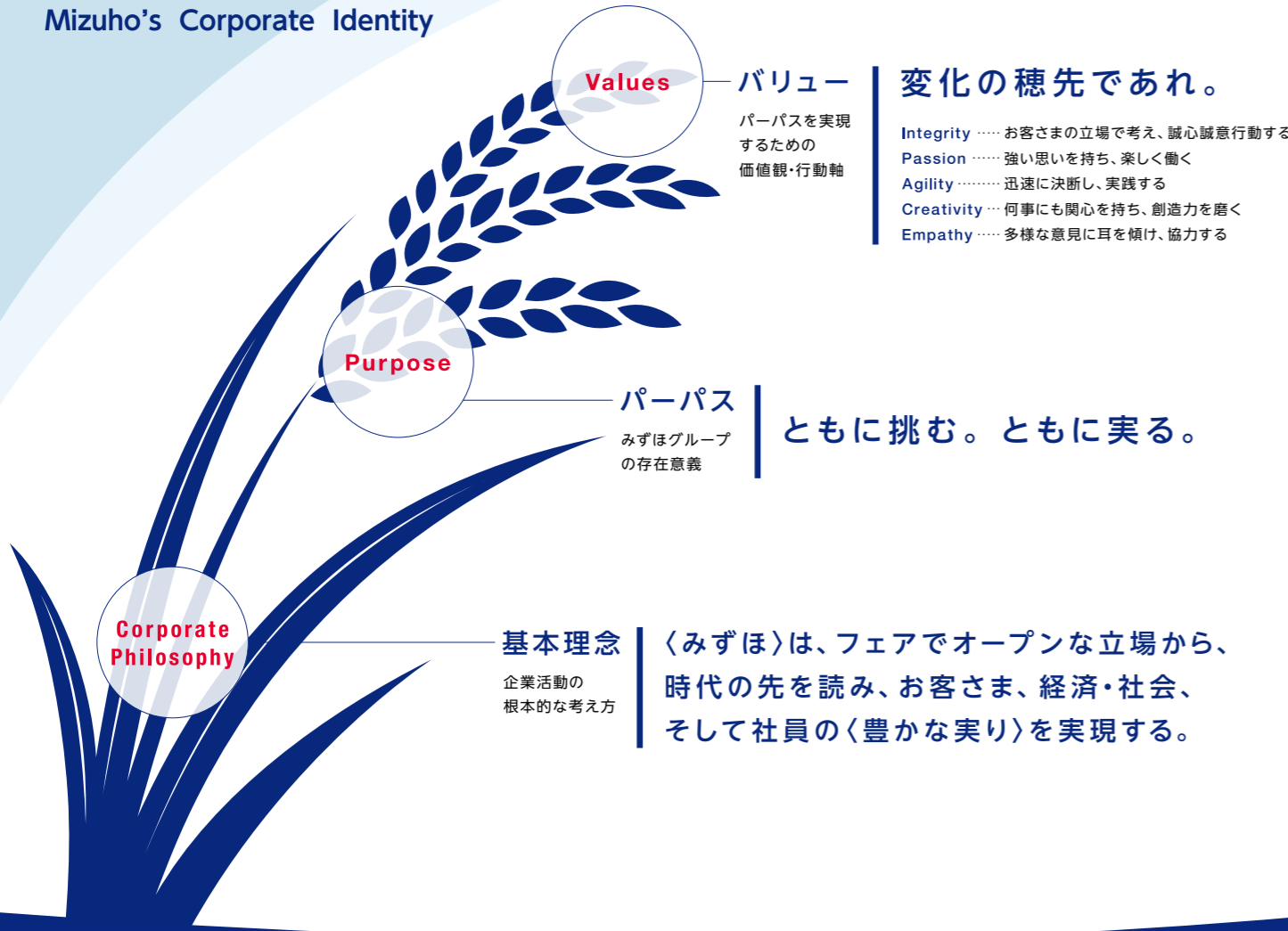


〈みずほ〉創立150周年を記念し、ForbesJAPAN 〈みずほ〉150周年記念特別号を発刊しました。
 パーパス「ともに挑む。ともに実る。」をテーマに、日本社会およびグローバル経済の発展のため挑み続けてきた
 〈みずほ〉の姿を特集しています。ぜひ、ご覧ください。
<https://www.mizuho-fg.co.jp/company/policy/ci/forbes/index.html>



〈みずほ〉の企業理念

Mizuho's Corporate Identity



変化の穂先であれ。

- Integrity …… お客さまの立場で考え、誠心誠意行動する
- Passion …… 強い思いを持ち、楽しく働く
- Agility …… 迅速に決断し、実践する
- Creativity …… 何事にも関心を持ち、創造力を磨く
- Empathy …… 多様な意見に耳を傾け、協力する

ともに挑む。ともに実る。

〈みずほ〉は、フェアでオープンな立場から、時代の先を読み、お客さま、経済・社会、そして社員の〈豊かな実り〉を実現する。

パーパスに込めた思い

日本初の銀行である第一国立銀行。〈みずほ〉の源流の一つである同行が発足した1873年から150年が過ぎました。グローバル化の質的変化、ESGへの急速な意識の高まり、テクノロジーの進展に伴う社会変革、少子化・高齢化の加速等、時代はますます不確実性を増し、過去の延長線上に未来への解はありません。そんな時代を切り開いていくために、日本、そして世界には、多くの挑戦が求められています。これからの私たちは、あらゆる人々と関わり合いながら、これまでの常識を超える解をこれまでにないスピードで創出しつづければなりません。

〈みずほ〉には、渋沢栄一、安田善次郎等数多くの先人がフェアでオープンな姿勢と先見性をもって、社会経済の発展に挑んできたDNAがあります。そして、現在の私たちには、だれよりも変化に先駆け、新しい価値を生みだそうとする熱意があります。こうした背景や思いを踏まえ、〈みずほ〉は、「ともに挑む。ともに実る。」をパーパスとして掲げています。

それは、お客さま一人ひとりの夢と希望に向かう挑戦に寄り添い、金融やコンサルティングの力で幸福な人生に貢献すること。それは、新しい技術や事業へ挑む企業に、他企業との協業や、事業・金融面のサポートをしながら、サステナブルな社会に向けてともに歩んでいくこと。そしてそれは、〈みずほ〉で働くすべての人がつながり合い、日々新たな視点で変革や改善に取り組み、未来を変えていくこと。

お客さまの挑戦を支え、自らも変革に挑戦しながら、豊かに実る未来を共創していく。その決意を新たに、私たちの思いをこのことばに託しています。

編集方針

本誌は、〈みずほ〉がどのようにお客さまや経済・社会とともに価値を創造していくのかを、ステークホルダーの皆さまに簡潔に分かりやすくお伝えし、コミュニケーションを深めるために発行しています。

本誌における記載内容については、みずほフィナンシャルグループにおける、社外取締役も出席する取締役会や監査委員会への報告、またディスクロージャー委員会での適正性確認の審議を経て、最終的に執行役社長が決定しています。

本誌を通じて、「フェアでオープンな立場から、時代の先を読み、お客さま、経済・社会、そして社員の〈豊かな実り〉の実現」をめざす〈みずほ〉を、より一層ご理解いただければ幸いです。



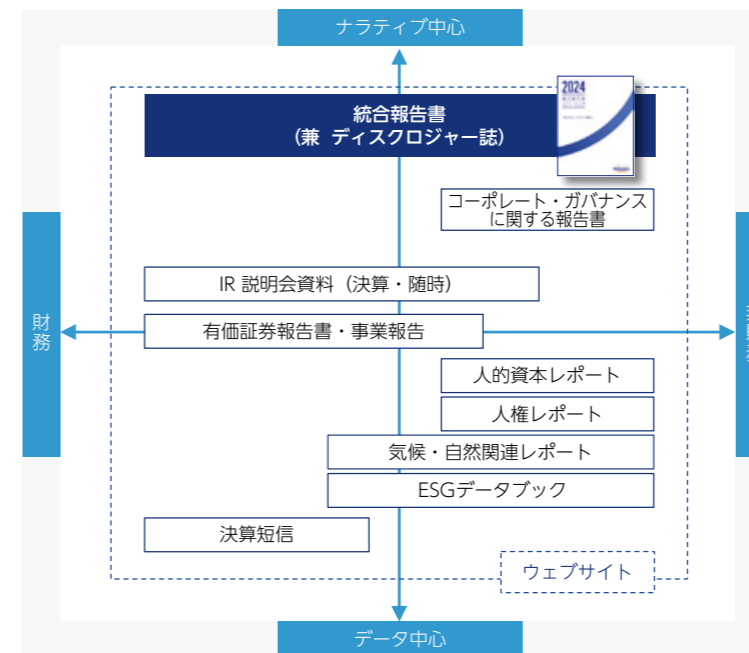
統合報告書本編2024年版の構成

『トップメッセージ』のあと、『〈みずほ〉の価値創造ストーリー』において、国際統合報告フレームワークを参照した、『価値創造プロセス図』とその各要素（インプット、マテリアリティ、経営戦略と事業活動としての中期経営計画、アウトプット/アウトカムとステークホルダーとの関わり）を説明します。続いて『価値創造のための事業戦略』としてステークホルダーの関心の高いテーマと事業ポートフォリオを説明し、最後に『価値創造を支えるガバナンス』を説明する構成としています。

参照 ガイドライン	●IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」(2021年1月改訂版) ●経済産業省「価値協創ガイダンス」2.0 (2022年8月公表)
報告対象	期間：2023年4月～2024年3月（一部、2024年4月以降の情報を含まず。） 範囲：原則としてみずほフィナンシャルグループおよび子会社・関連会社
発行時期	2024年7月

開示書類の体系

開示書類の体系については、下の図をご参照ください。情報開示関連規制等やステークホルダーのニーズ等に従い、随時見直します。財務と非財務情報を統合的に、かつナラティブ中心に説明する統合報告書に掲載しきれない詳細情報は、それぞれの領域・用途ごとの開示書類に掲載されていますので、ぜひご活用ください。



CONTENTS

トップメッセージ	
P.5	CEOメッセージ
P.13	CFOメッセージ
P.19	エンティティ長メッセージ
〈みずほ〉の価値創造ストーリー	
P.21	価値創造プロセス
P.23	価値創造のための資本
P.25	マテリアリティ
P.27	中期経営計画の概要と進捗
P.37	財務・非財務ハイライト
P.39	社会のなかの〈みずほ〉
P.41	鼎談 求められるサステナビリティ

価値創造のための事業戦略	
P.45	人材と組織
P.57	サステナビリティ
P.67	デジタルトランスフォーメーション
P.71	事業ポートフォリオ (カンパニー別事業戦略)

価値創造を支えるガバナンス	
P.79	コーポレート・ガバナンス
P.93	リスクガバナンス/サイバーセキュリティ
P.97	コンプライアンス
P.99	お客さま本位の実践

データセクション	
P.101	11年間の主要財務データ
P.103	2023年度の振り返りと分析
P.105	会社概要・外部評価

ともに挑む。ともに実る。

はじめに

CEOの責任とは何か

世界は今、大きな変化の時代にあります。地政学的な緊張とグローバル化の変容が、インフレと金利高の長期化を引き起こし、不安定な経済環境をもたらしています。富裕層と低所得者層の間の社会的格差も社会問題へと発展しています。また、テクノロジーの急速な進化は新たな可能性を生み出すと同時に、未知のリスクもはらんでいます。一方で、日本経済もようやく長いデフレから脱し、企業による投資活動や賃上げが成長と分配の好循環を生み出しつつあります。それを契機に、家計による資産運用の気運が高まりを見せる等、様々な局面において私たちは大きな転換点を迎えています。

この大きな変化の時代において、金融が果たすべき役割は重要です。そして、金融機関のCEOとしての私の責務は、変化の時代において〈みずほ〉が進むべき道を構想すること、その結果としてステークホルダーの皆さまに企業価値の向上と社会価値の創出をお届けすることです。そのことを胸に私はこの1年間、主に3つのことに取り組んできました。

まずは、大きな変化の時代において、〈みずほ〉が果たすべき役割・〈みずほ〉の存在意義、すなわちパーパスを定めることです。パーパスを定めることでステークホルダーの皆さまと志や価値観を共有することができます。

「ともに挑む。ともに実る。」

変化の時代において挑戦を支える、そして自らも果敢に挑戦していく。そのような思いを込めました。

次に、パーパスを実現していくための戦略の明確化です。まさに「ともに挑む。ともに実る。」を実践していくことでどのような未来を創造していきたいか、〈みずほ〉の歴史や先人たちから受け継いだDNAも踏まえつつ未来に向かって発揮しうる強みは何か、この二軸でビジネスの注力テーマを5つ明確化しました。



みずほフィナンシャルグループ
取締役 兼 執行役社長 グループCEO
木原 正裕

最後に、健全な企業カルチャーの醸成です。戦略を実践するのは社員です。社員が成功体験を味わいモチベーション高く仕事に向き合えなければ、どのような戦略も絵に描いた餅です。社員の自由な発言と行動を促す環境を作り、誰もが自律的に行動し建設的に議論できる組織に変わっていくことにより、様々な挑戦が生まれ我々のパーパスも実現できる。

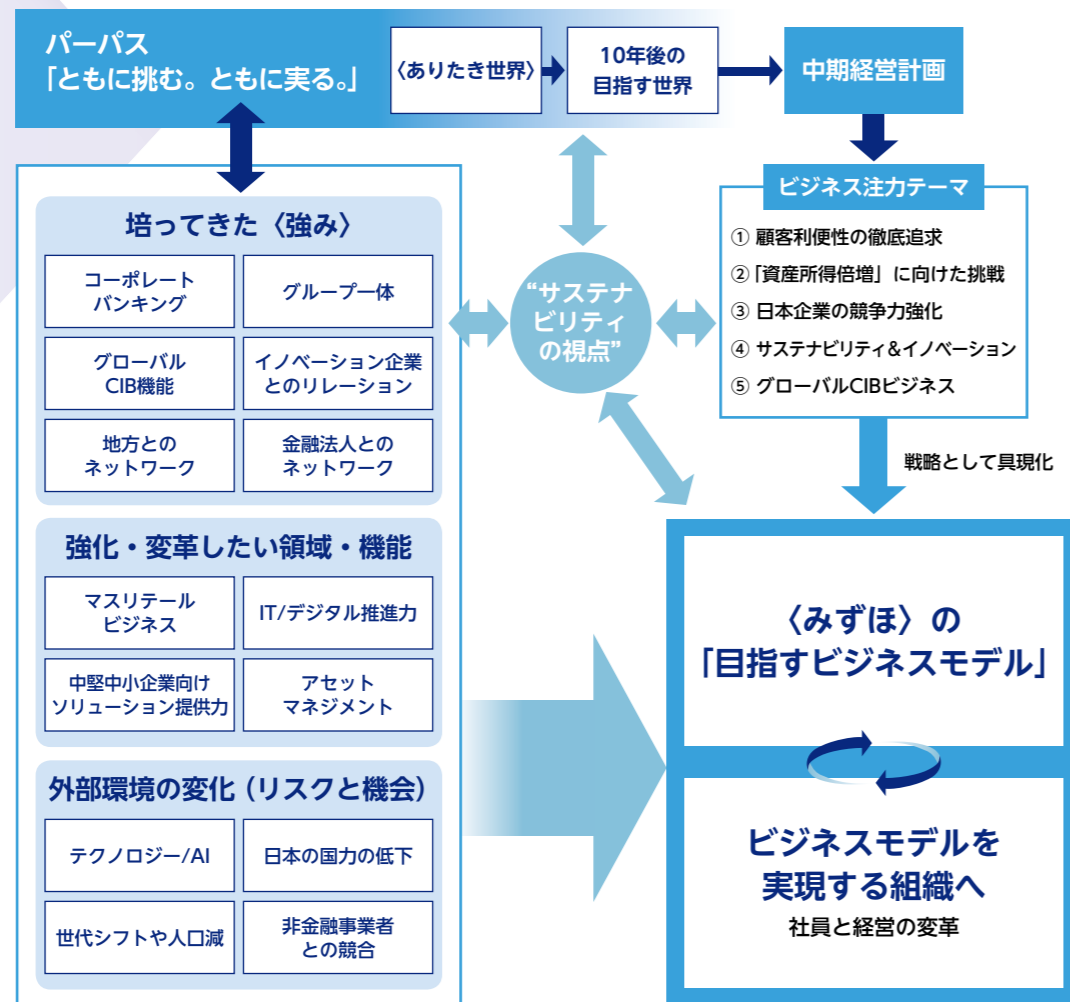
パーパス・戦略・健全な企業カルチャーが相互に絡み合っ好循環することで、〈みずほ〉はステークホルダーの皆さまとともに成長することができる。そんな思いを強くしています。

そのような思いを共有したうえで、まずは戦略の中核である5つのビジネス注力テーマの進捗と課題を共有したいと思います。

独自の競争力の創出に向けて

戦略の中核となる5つのビジネス注力テーマそれぞれにおいて中期的にめざす姿を定義するとともに、実現に向けた具体的な戦略を明確化してきました。これらの注力テーマは、それぞれ単独に存在するものではなく、相互に関連させていくことで〈みずほ〉の強みが発揮されていくものです。それぞれの強みに磨きをかけ、そしてつなぎ合わせていくことで、〈みずほ〉の独自の競争力へと昇華させていきます。

「みずほ」の「目指すビジネスモデル」



① 顧客利便性の徹底追求

みずほダイレクトアプリや、決済機能集約型のみずほウォレットのUI/UX改善に継続的に取り組み、定型反復的な取引がほぼオンラインで完結できる世界が見えつつあります。一方で、店舗は、資産運用等の対面コンサルティングに適した快適で軽量のスタイルに段階的に転換していきます。ネットと店舗の結節点となるリモートサービスについても、AI支援型の次世代コールセンターをリリースし、お客さまに対してより適切なアドバイスを提供できる体制を整備していきます。

今後は、デジタル・店舗・コールセンターそれぞれの利便性を高めるとともに、3つのチャネルをシームレスにつなぎ、デジタルマーケティングの手法も活用しながら、お客さまにとって最も便利で安心できるサービスを提供することをめざしています。預金口座の魅力高め、お客さまから選ばれる金融機関となることで、金融の本源的な役割である信用創造の基盤を強化していきます。

② 「資産所得倍増」に向けた挑戦

資産運用立国をめざす国全体としての取り組みとも歩調を合わせて取り組んでいます。新NISAスタートに照準を合わせた口座獲得や、楽天証券株式会社やPayPay証券株式会社との資本業務提携も通じたオンラインとリアル融合型のサービス提供をさらに進化させていくことで、資産形成層の取り込みを加速させています。また、みずほ証券においては、2023年度から個々の社員に対する営業目標を廃止し、お客さま本位の業務運営に根差した営業姿勢への転換を徹底的に進めています。

今後は、コンサルティング力の強化に不断に取り組み、社員のリテラシー向上やお客さま本位の営業姿勢のさらなる向上を進めます。また、お客さまの志向や状況に応じて適切な投資機会をお選びいただくために、アセットマネジメントOneの運用力・





商品開発力の強化、また、海外の優良運用会社との提携強化を通じた質の高い商品の品揃え強化に継続的に取り組んでいきます。

③ 日本企業の競争力強化

企業価値の低迷やPBR1倍割れ等の課題に直面する中堅企業を中心に、成長支援を軸としたアプローチを進めており、事業再編や非上場化の検討等、多くの具体的アクションに発展しています。また、創業者ファミリーが代々築き上げてきた事業や資産を次世代に発展的に引き継ぐための相談も増えています。

今後は、みずほ信託銀行やみずほ証券をはじめ、みずほグループ各社が有するコンサルティング機能と金融技術を結集して、総合的なソリューション提供に向けてさらに取り組みを強化していきます。また、お客さまと〈みずほ〉がともに成長していく視点で、地域軸・顧客軸で経営資源の最適なバランスを見極めていきます。

④ サステナビリティ&イノベーション

イノベーション領域においては、グローバルに勝てる、社会課題を解決する、そして産業発展に貢献する企業の創造・育成をめざし、成長資金の供給に注力しています。株式会社UPSIDERと共同でのベンチャーデットファンド立ち上げや〈みずほ〉自身による資本投下も通じて、意欲ある起業家の挑戦を支えています。今後は、ディープテック分野における日本発のユニコーン育成の支援も強化していきます。

サステナビリティは、金融機関にとって機会とリスクの両方の側面を持っています。ビジネス面では、トランジションに取り組む企業や政府・自治体とともにグランドデザインを描き、〈みずほ〉の業界トップクラスの産業知見も時代に合わせて磨きながら、ファイナンス供与や価値共創投資等を進めています。その一方で、リスク管理面では、炭素関連セクターに対するエクスポージャー管理態勢の高度化に継続的に取り組む等、両者のバランスを追求していきます。

今後は、〈みずほ〉のグローバルネットワークから得られる最先端の技術や情報も駆使しながら、特に注力するテーマや分野として定めた、水素社会の実現、カーボンプレジット市場の育成、インパクトの創出等への取り組みを通じ、カーボンニュートラルな社会、

循環型社会の実現に積極的に貢献していきます。

⑤ グローバルCIB（コーポレート&インベストメントバンキング）ビジネス

資本の有効活用の観点からアセットの入れ替えを着実に進めながら、より安定的で収益力の高いCIB事業モデルの構築に取り組んできました。世界で最も肥沃な金融市場である米国でリーグテーブルの上位に位置してきたほか、金利上昇局面を捉えたアジアにおけるトランザクションバンキングの一層の強化も進めてきました。社債やローンアレンジメントにおける私たちの従来からの強みに加えて、米国M&Aアドバイザリー会社Greenhill社の買収を通じ、M&Aやエクイティの分野における対応力も強化しています。日本と世界をつなぐ企業活動の支援においても、独自の強みを構築していくことをめざしています。

これら5つの注力テーマにおける競争力を徹底的に磨き上げるとともに、複数の領域をまたぐ形で私たちの強みを「つなぐ」ことによって新たな付加価値を創出することが、私たちの「目指すビジネスモデル」です。

成長を支える経営基盤の強化

5つの注力テーマを〈みずほ〉の独自の競争力へと進化させるためには、戦略実行の原動力となる一人ひとりの社員が領域を越えてつながり、建設的に議論し、挑戦できる企業カルチャーの醸成が必要です。その基軸となるパーパスを浸透させるべく、国内外の多くの拠点を訪問し、社員との対話を重ねてきました。社員から提起される提案は業務プロセス改善等に向けた源泉となり、経営と社員との距離を縮め、一体感を醸成する重要な要素となっています。

既に、挑戦する企業カルチャーへの変革を肌で感じています。社員が事業アイデアを競い合う「みずほGCEOチャレンジ」、拠点間での成功事例の共有、地方拠点間における事務の相互協力体制の構築等、自発的な取り組みが次々と生まれています。

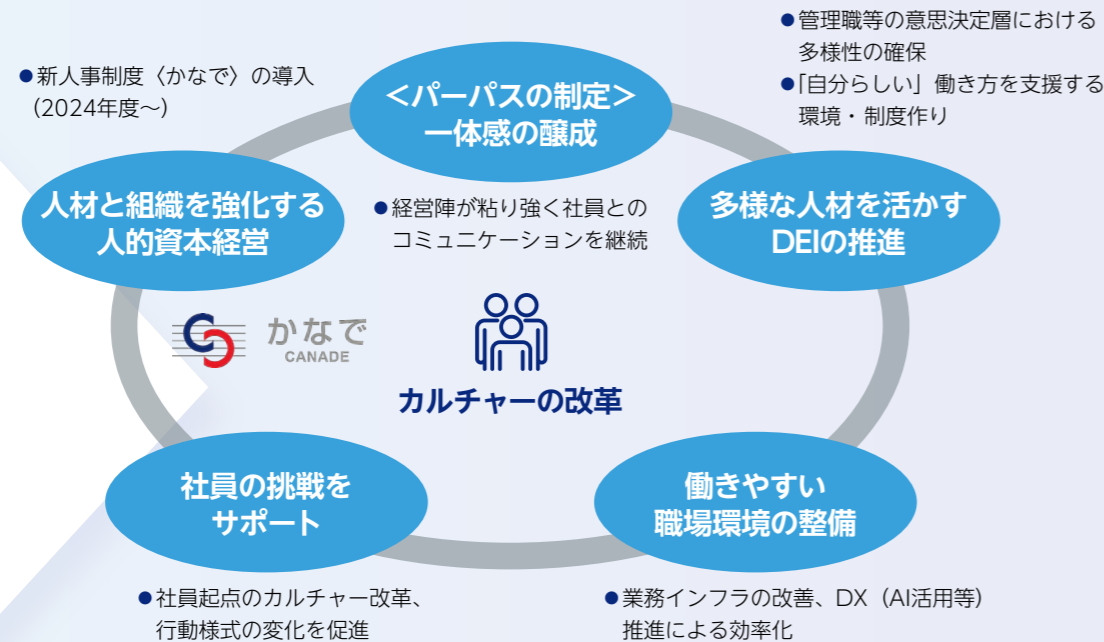
このような自発的な挑戦や、組織への貢献が公正に評価されるとともに、社員一人ひとりの自律的なキャリア形成を支える仕組みとして、人事制度の全面的な刷新も行います。また、多様な人材が働ける環境を整備し、女性の活躍をより後押しするとともに、アルumnaiネットワーク等も拡充し、多種多様な人材が集結し、互いに高め合う場の魅力を一層磨き上げていきます。

さらに、業務インフラの改善とDX推進による効率化を推進し、制度面だけでなく日常業務を通じて働きやすさを体感できる職場環境の構築も進めています。

これらの多岐にわたる取り組みを併進することで、社員一人ひとりに働きがいと働きやすさを実感してもらい、戦略遂行の要である人的資本を強化することで、〈みずほ〉と社員がともに成長する姿をめざしています。

企業風土のさらなる変革と人的資本の徹底強化

戦略実行の原動力である「人材」が能力を最大限に発揮できるよう、社員エンゲージメントの向上やインクルーシブな組織づくりを進める



2024年度の取り組み

〈みずほ〉は大きく前進しています。2023年度の連結業務純益は〈みずほ〉発足以来の水準となりました。マイナス金利という厳しい環境のなかで収益源の多様化を図った成果として、安定的に収益を創出する力は着実に向上しています。低採算アセットの見直しや政策保有株式の売却等の取り組みも通じて、資本効率も改善し、PBRも改善してきました。さらなる成長加速のための資本の積極活用と株主還元強化の双方を追求できる体制も整ってきました。

2024年度は、ビジネスモデルのさらなる磨き上げを通じて、中期経営計画の最終年度

である2025年度の収益目標を一年前倒しで達成することをめざします。また、社会や株主の皆さまからお預かりしている資本や人材をより大きな付加価値の創出に結びつけるためにも、連結ROE 8%とPBR 1倍超の早期実現をめざします。

成長の基盤としての組織と人の変革も、さらに強力に推進していきます。社員との対話にも一層力を入れていきます。また、社会やお客様のニーズの変化に対応した持続可能なサービス提供の観点から、事業やサービスの新陳代謝にも積極的に取り組み、戦略とリソースが未来志向で調和する仕組みを作っていきます。

私は今、〈みずほ〉のなかに、“変化の兆し”を確かな実感として感じています。一方で、私たちの挑戦は始まったばかりです。パーパスの実現を通じて、世界の大きな変化の先にある〈豊かな実り〉に貢献するために、〈みずほ〉自身も変革を続けながら、お客さまや社会とともに挑み続けていきます。

“変化の兆し”を大きな潮流に。

すべての社員の挑戦を応援しながら、私自身が先頭に立ち、全力で牽引していきます。

2024年7月

木原正裕





新たな成長ステージを見据え、 財務運営の規律を堅持し、 企業価値の最大化に向けた 取り組みを加速させます

取締役 兼 執行役 グループCFO 米澤 武史

中計初年度の振り返り

2023年4月にグループCFOに就任後、株主・投資家の皆さまとの対話を通して私が痛感したことは、パーパスを起点に策定した中期経営計画を着実に遂行し、〈みずほ〉固有の競争優位性を磨き上げ、成果を出し続けることの重要性です。

2023年度は、こうした認識をグループCEOの木原をはじめとした経営メンバーや社外取締役と共有しながら、中長期視点で戦略の具現化を進め、〈みずほ〉が目指すビジネスモデルの実現に向け、着実に歩みを進めることができました。

2023年度決算は、顧客部門・市場部門ともにビジネスが順調に伸長したことに加え、市場環境の追い風もあり、本業の儲けを示す連結業務純益は1兆円に到達し、2002年の〈みずほ〉発足以来の最高益を更新しました。なお、顧客部門も2016年度のカンパニー制導入以降の最高益を更新しています。また、親会社株主純利益も過去最高益に次ぐ結果となり、

連結ROEも7.6%と中計目標8.0%超に向け順調に向上しています。2016年の日銀のマイナス金利政策導入により、銀行業務の収益性が低下するなか、収益の多様化を図るとともに、財務運営の規律を堅持し、経費・資本効率の改善に努めてきた成果が出ていると感じています。なお、2023年度は1年前倒しで終了させた前5ヵ年経営計画の最終年度でもありましたが、掲げた財務目標をすべて達成しています。

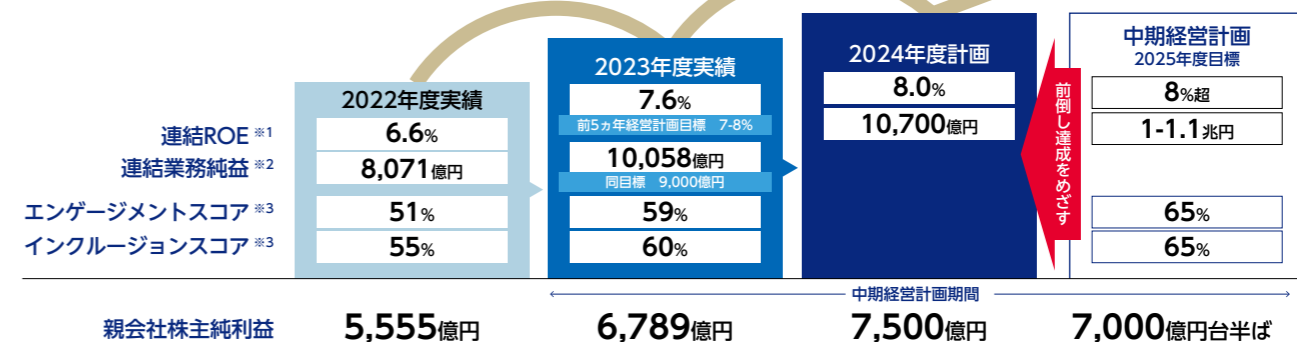
▶P.103 2023年度の振り返りと分析

財務運営方針と飛躍に向けた2024年度計画

2024年3月に日銀のマイナス金利政策が解除となり、日本は「金利ある世界」の入り口に立ちましたが、ロシア・ウクライナ情勢や中東情勢悪化といった地政学リスクの高まりに加え、欧米でのインフレの高止まりや米国大統領選を中心とした政治イベントが控える等、今後も不透明な事業環境が予想されます。

このような状況下では、経費やリスクアセットの

中期経営計画目標に対する進捗状況



【中期経営計画の前提となる金融指標】日本国債10年利回り: 0.95%、日経平均株価: 30,000円、ドル円: 120円 (2025年度)
 ※1. その他有価証券評価差額金を除く ※2. ETF関係損益等を含む
 ※3. 社員意識調査におけるエンゲージメントおよびインクルージョンに関する各4設問に対する回答の肯定的回答率 (1~5の5段階で4.5を回答した割合)

▶エンゲージメントスコア・インクルージョンスコアの進捗についてはP.55をご参照ください

コントロール等、事業環境に応じて財務運営を機動的に適応させるとともに、金融市場・世界経済に大きなショックが生じることも想定して、収益や資本のリスク耐性を高めておくことが求められます。

〈みずほ〉では、日次でカンパニー別の損益や経費・投資・リスクアセットの状況を把握しており、各ビジネスの進捗や変化の予兆を経営メンバーが常時共有し、スピード感ある打ち手を講じるようにしています。

また、事業環境の変化による利益変動を抑制するために、ビジネス戦略に沿った事業ポートフォリオの構築を進め、収益多様化と相互補完性の向上を図るとともに、業務効率化と生産性向上、競争優位性に乏しいビジネスの縮退を大胆に進め、経費率の低減・固定的経費の増加抑制に努めています。その結果として、仮に厳しい事業環境に直面した場合においても、利益を確保し、十分な資本を維持できるようにしていきます。

2024年度は、「連結ROE: 8%」「連結業務純益: 10,700億円」と中計最終年度目標の達成を前倒しする計画を策定しています。日銀のマイナス金利政策の解除による増収効果もありますが、財務規律を維持したうえでビジネス戦略を着実に遂行し、本業収

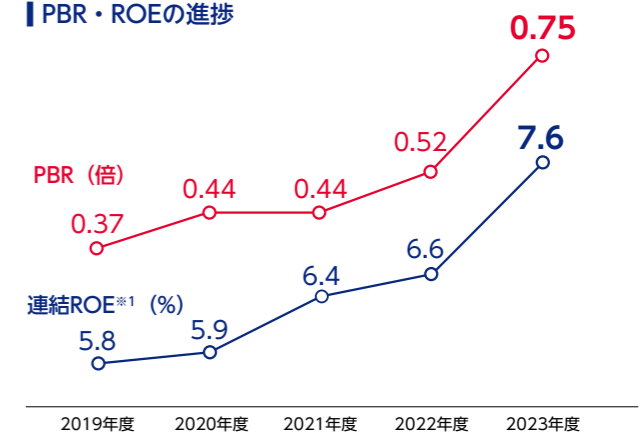
益を伸長させる計画です。これまでの成長の momentum をより確かなものとし、スピード感をもって、企業価値の向上を追求していきます。

▶P.71 事業ポートフォリオ (カンパニー別事業戦略)

PBR改善に向けた取り組みの進捗

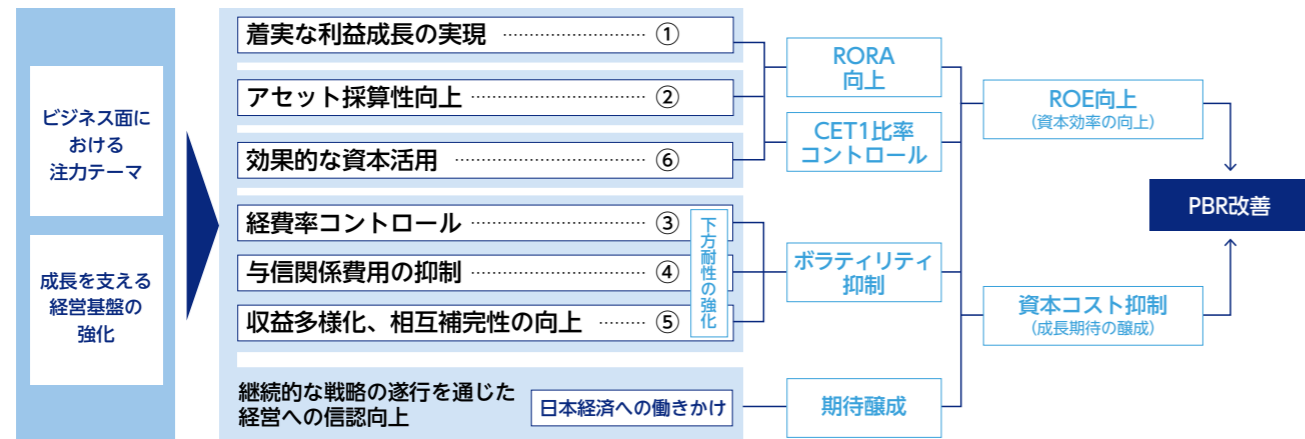
〈みずほ〉のPBRは、ROEの向上と持続的な成長への期待から着実に改善していますが、PBR1倍にはいまだ届いていません。厳しい株式市場の評価を真摯に受け止め、経営の最重要課題としてPBR1倍超の早期回復の実現に取り組みます。

【PBR・ROEの進捗】



※1. その他有価証券評価差額金を除く

【PBR改善に向けた取り組み】



PBRの改善は、ROE向上と資本コスト抑制を通じて実現されます。この2つの実現に向け、財務面では、「RORA向上」「CET1比率コントロール」「ボラティリティ抑制」「期待醸成」の4点を意識して、後述する6つの取り組みを遂行していきます。これらの取り組みを通じ、成果を出し続けることで、株主・投資家の皆さまからの経営への信頼を高めていきます。

① 着実な利益成長の実現 (RORA向上、期待醸成)

中期経営計画で選定した5つのビジネス注力テーマのうち、「資産形成・運用」「国内法人」「グローバルCIB」を利益成長を牽引する重点分野と位置づけ、2023年度からの3年間で約1,700億円の業務純益の成長をめざします。2023年度は、これら重点分野の競争力を高めるための戦略を遂行し、業務純益を460億円伸ばすことができました。

【重点分野の業務純益】

(億円)	2023年度 (2022年度比)	2024年度 (2022年度比)
資産形成・運用	+90	+180
国内法人	+250	+400
グローバルCIB*1	+120	+290
重点分野計	+460	+870

*1. 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+グローバルマーケティングカンパニーの海外S&T (セールス&トレーディング)

2024年度は、人的資本の強化等、経営資源の先行投下も行い業務純益を2022年度比で870億円伸ばす計画です。

② アセット採算性向上 (RORA向上)

ROEを向上させるため、すべての顧客取引に採算性の基準を設けて、より資本収益性の高いビジネスに経営資源をシフトさせています。具体的には、金利競争の厳しい住宅ローンや国内外の低採算貸出を削減し、M&Aや不動産等、様々な付帯収益が期待できるビジネスに関連した貸出を増やし、RORAを着実に改善させています。

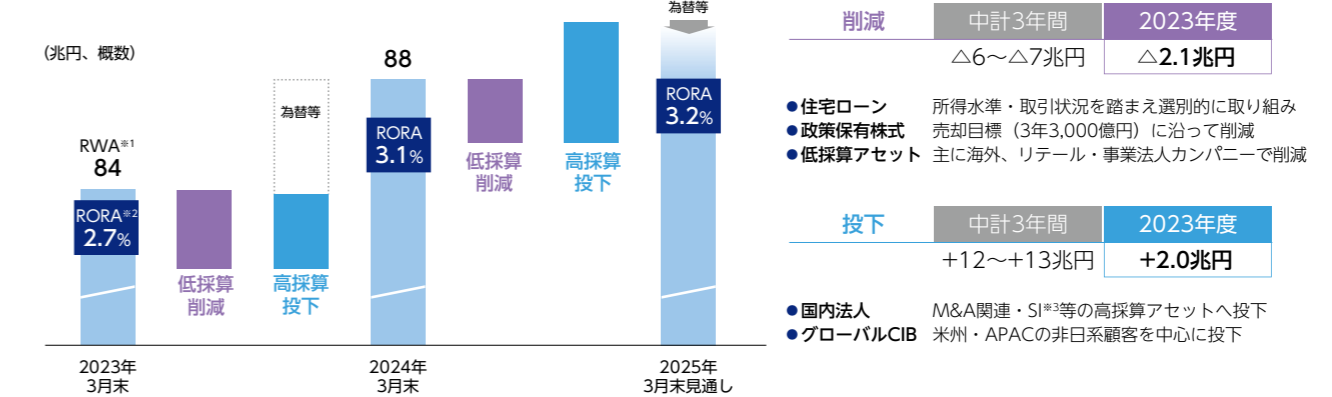
また、時価変動リスクが高く資本収益性が低い政策保有株式の削減にも継続的に取り組んでいきます。2015年度初に約2兆円あった政策保有株式の簿価は、2023年度初には約1兆円まで削減しました。この中期経営計画では、さらに3,000億円を削減する計画を掲げており、初年度となる2023年度は821億円(含む売却応諾額1,171億円)の削減を実現しました。

▶P.88 政策保有株式に関する方針

③ 経費率コントロール (ボラティリティ抑制)

グローバルな金融規制強化、サイバーセキュリティ

【リスクアセット】



*1. リスクアセットは内部管理ベース。バンキング勘定の金利リスク等を考慮 *2. 業務粗利益RORA (Return on Risk-weighted Asset)。除く外債健全化影響：2.8% (2023年3月末)
*3. ストラテジック・インベストメント。エクイティ・メザニン等の資本性ファイナンス分野

への対応、また競争力強化のためのITデジタル投資、人的資本投資、さらに欧米でのインフレや円安等、投資や経費の増加要因には枚挙にいとまがありません。安定的な業務運営の維持や中長期的な成長実現に必要な投資・経費の投下は行いつつも、経営の強いコミットメントのもと、業務効率化と生産性向上、競争優位性に乏しいビジネスの縮退を大胆に進め、固定的経費の増加を抑制し、経費率60%台前半を維持していきます。

④ 与信関係費用の抑制 (ボラティリティ抑制)

今後、日本が「金利ある世界」に回帰していくと、与信関係費用が増加する懸念もあります。事業環境の変化を踏まえ、信用リスク悪化の予兆管理や財務面で困難に直面するお客さまに対する事業構造の見直し等の支援、またフォワード・ルッキング引当による予防的対応を徹底し、与信関係費用の抑制に努めていきます。

⑤ 収益多様化、相互補完性の向上 (ボラティリティ抑制)

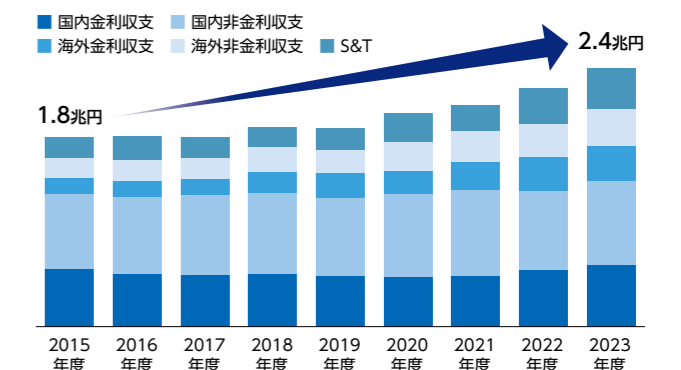
2016年の日銀によるマイナス金利政策導入以降、国内の貸出・預金ビジネスに関わる国内金利収支は大きく減少しました。これを受け、国内の非金利ビジネスや「グローバルCIB」ビジネスの強化を進め、収益多様化と相互補完性向上を図り、厳しい事業環

境のなかで、安定的な利益成長を実現してきました。

今後もこの取り組みをさらに進めて、事業環境の変化に対するリスク耐性のある強靱な事業ポートフォリオを構築していきます。特に米国を中心とする「グローバルCIB」ビジネスにおいては、信用力の高いグローバルトップ企業にフォーカスした貸出・投資銀行ビジネス・マーケティングビジネスを一体的に展開し、金融市場の変動の影響を受けにくいビジネスモデルに磨きをかけていきます。

また、円外貨のバンキング・ポートフォリオを適切にコントロールすることで、顧客部門と市場部門の収益の相互補完性を高めて、金利の変化に伴う収益変動を抑制していきます。

【業務粗利益 (顧客部門+S&T) の安定的な成長】



⑥ 効果的な資本活用

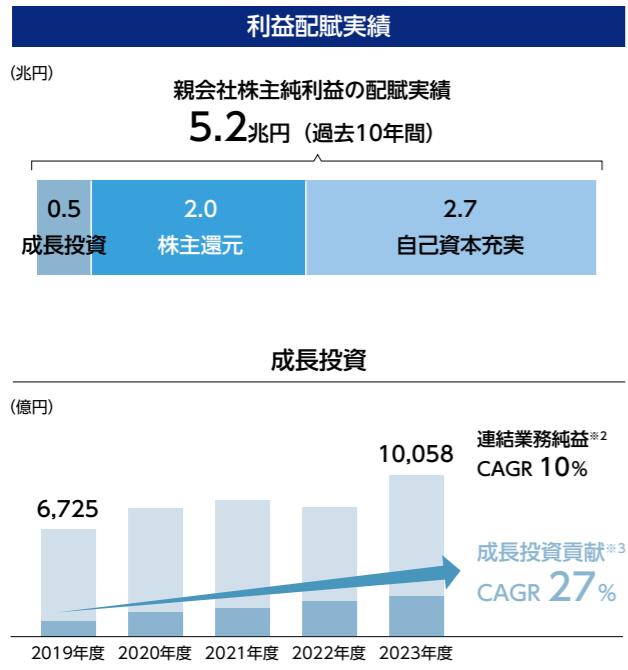
(CET1比率コントロール、期待醸成)

〈みずほ〉はバーゼルⅢ最終化対応のため、長らく資本蓄積を優先してきました。このため、過去10年間で計上した親会社株主純利益(5.2兆円)は、自己資本充実(2.7兆円)・株主還元(2.0兆円)を中心に配賦し、成長投資への資本配賦は0.5兆円に留まりました。

一方、限られた資本を選び抜いた成長投資機会に活用することで、北米CIBビジネスの強化等を実現し、利益成長につなげてきました。近年では、リテールビジネスのデジタルシフトを見据え、楽天証券株式会社を関連会社化する等、「資産形成・運用」ビジネスにおいても投資を行っています。

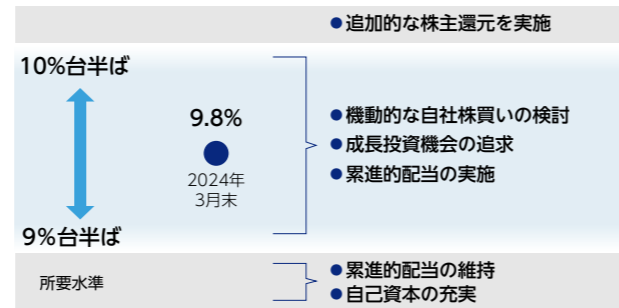
こうした成長投資による収益貢献もあわせて、安定的な収益基盤の着実な成長に基づき、2024年度の配当は一株当たり115円(前年度比+10円)と4期連続の増配を計画しています。

【トラックレコード】



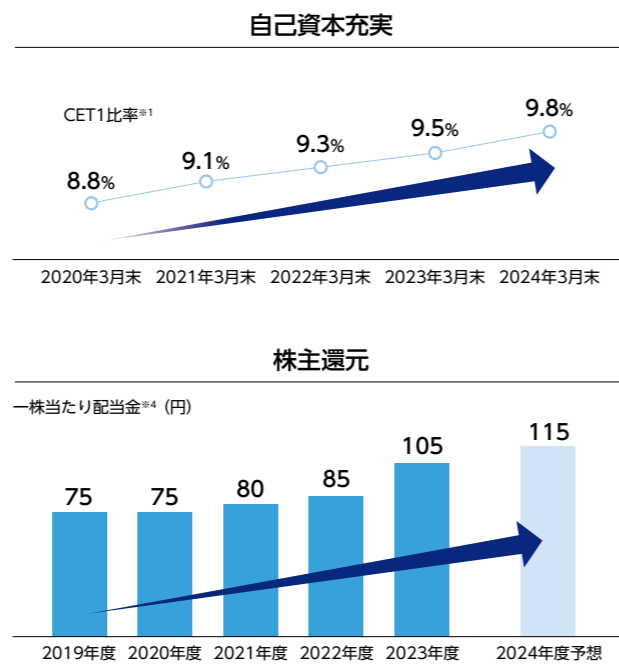
※1. 完全実施ベース、その他有価証券評価差額金を除く ※2. ETF関係損益等を含む ※3. 持分法投資損益と北米CIBビジネスの業務純益の合計値 ※4. 2020年10月に実施した株式併合の影響を考慮

【資本運営の目線：CET1比率^{※1}】



※1. バゼルⅢ最終化完全実施ベース。その他有価証券評価差額金を除く

資本政策は、これまで通り「自己資本充実、成長投資、株主還元強化の最適なバランスを実現」する基本方針を維持します。自己資本の充実度を示すCET1比率は、事業環境の変化へのリスク耐性具備、成長投資余力確保の観点から、9%台半ばから10%台半ばのレンジ内でコントロールしていきます。2024年3月末時点のCET1比率は9.8%と充実しており、今後はより株主還元と成長投資に軸足を置いて資本政策を運営していきます。



株主還元についても「累進的な配当(配当性向40%を目安)を基本とし、自己株式取得は機動的に実施する」という方針は不変です。自己株式取得は、自己資本の充実、株価、収益動向、成長投資機会を踏まえ、機動的に検討していきます。

成長投資については、注力ビジネス強化に資する案件を厳選して、投資リターン十分性、ガバナンスの実効性、投資先とのカルチャーの適合性等、多面的かつ深度ある検証を行い、慎重に判断していきます。注力ビジネス以外でも、アジアのデジタル金融等、将来の成長機会探索のための投資も検討しますが、出資時の検証に加えて、投資後のモニタリングを徹底し、想定した投資効果が得られなかった投資は期限を定めてEXITする、規律ある運営を行います。

【ステークホルダーコミュニケーション】

2023年度のCFOメッセージでは、ステークホルダーの皆さまとのエンゲージメントを一層強化し、

開示の充実に取り組むと宣言しました。

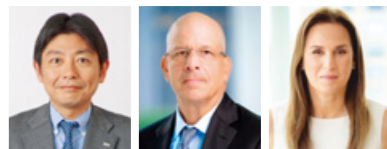
これを受けて、国内外の機関投資家や個人投資家の皆さまと対話する機会の拡大に向け、精力的にIR活動を行ってまいりました。面談件数を大幅に増やしただけでなく、質の高い対話に向けてPBR改善に向けた取り組み等、投資家の皆さまのご関心の高いテーマの開示充実に努めたほか、北米CIBビジネスにフォーカスしたIR Selectや個人投資家向け説明会も開催しました。また、海外機関投資家の皆さまとは、英語での対話を通じて、幅広いテーマについて密度の高い意見交換を数多く実施しました。

投資家の皆さまからいただいたご示唆は、持続的な成長に向けた取り組みや開示充実に活かしています。2023年度は、特にご要望が多かった株主総会開催前の有価証券報告書の開示や四半期ごとの決算時系列データの開示を行いました。

今後も、〈みずほ〉のさらなる発展に向け、忌憚のないご意見をお聞かせください。

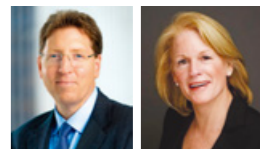
【機関投資家面談件数】

2023年度	770件 (うち海外460件)	前年比+250件
●役員にて実施	320件 (うち海外150件)	前年比+130件
●IR部にて実施	450件 (うち海外310件)	前年比+120件



【IR Select】

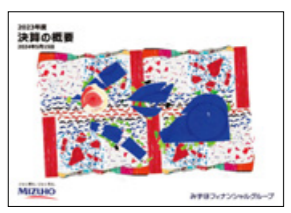
〈みずほ〉固有の競争優位性を確立している北米CIBビジネスについて、ニューヨークとウェブでつなぎ、米州みずほの経営メンバーから直接説明しました。



IR Select

【個人投資家向け説明会】

楽天証券株式会社のプラットフォームを活用し、主に若年層の個人投資家向けに、グループCFOよりブランドイメージ向上も企図した説明会を開催しました。



決算説明資料の表紙

【東京藝術大学との連携】

2023年度中間期の決算説明資料から、表紙にアート作品の掲載を開始しました。

エンティティ長メッセージ

みずほ銀行

グループをつなぎ牽引する、 挑戦・自走する組織へ

2023年の統合報告書で私は「〈みずほ〉の変化を実現するために、役員・社員の皆さんに任せます」とお話ししました。役員・社員を信頼し、権限移譲、内向きで過剰な資料・報告等をなくすことを率先しました。組織に柔軟さやしなやかさが芽生え、お客さまのために頭や体力・時間を使う風土に徐々に向かっていると感じています。

みずほ銀行はグループのなかでお客さまとの最大の接点です。お客さまとのリレーションの要となり、〈みずほ〉の強みであるグループの多様な機能をつなぎ合わせ、お客さまへの付加価値創出の最大化を牽引します。「金利ある世界」への回帰等、環境が大きく変わるなかで、お客さまのニーズに応える商品やソリューションを不断に磨き上げていきたいと思えます。

また、みずほ銀行はグループのなかで最大の実務の担い手でもあります。安定的な業務運営を継続するとともに、業務の改革も牽引していきます。人員が減少するトレンドのなかで持続的にお客さまへのサービスを向上させるために、商品・サービスラインアップの適正化や、業務プロセスの見直しによる効率性・生産性の追求、テクノロジー活用等に取り組めます。

そのなかで、役員・社員一人ひとりが、自立したプロフェッショナルとして成長し、意欲や創造力をもって、お客さまへのより高い価値提供や、より良い業務の運営のために、創意工夫を行う。みずほ銀行は挑戦し、自走する組織に成長していきます。

取締役頭取 **加藤 勝彦**

みずほ信託銀行

お客さま・社会から “信じて託される”パートナーに

2024年4月に社長に就任しました笹田です。一貫して信託銀行でキャリアを重ね、資産流動化の仕組みを使った商品開発業務への従事や仙台・福岡支店長等を経て、直前は関西・西日本エリアの営業統括を担っておりました。

みずほ信託銀行は、エッジの効いた信託機能とグループ各社の機能をつなぎ合わせた多様な価値提供を通じ、持続的な成長とその先の豊かな未来をつむぎだすことをめざしています。

2024年度は、みずほ信託銀行の強みであるコンサルティングを起点に、グループ全体の新たなビジネスの創出につなげてまいります。具体的な取り組みは以下2点です。

「お客さま・社会の持続的な成長を支える」：信託ならではの専門性をベースに、グループ横断の提案や実務支援までワンストップで行うコンサルティングで、企業価値向上における経営者の“頼れるパートナー”、事業・資産を次世代につなぐ“承継のみずほ信託銀行”をめざします。

「“信じて託される”パートナーとなる」：お客さま・社会に寄り添い、「想い」・「成長」の実現に高い倫理観と専門性をもって応え続けることで、“信じて託される”長期的なパートナーをめざします。

みずほ信託銀行は、2025年に創立100周年を迎えます。私たちは、先人の高い志と培ってきた基盤をしっかりと受け継ぎつつ、新たな発想をもって“信託”そのものの可能性を広げることで、急速に進展する社会・経済の構造変化や複雑化するお客さまの課題に対応し、持続的な成長を支えてまいります。

取締役社長 **笹田 賢一**

みずほ証券

〈みずほ〉の成長の牽引役として、 お客さま第一を貫き、お客さまと ともに成長していく証券会社に

みずほ証券は常に自らを変革し、お客さまとともに価値の共創に挑戦します。

新NISAが始動し、日経平均株価も史上最高値を更新しました。日本経済の持続的成長、貯蓄から投資へのシフト、さらには企業の新たな価値創造に向けた変革と進化への内外市場の期待の高さを表しています。

サステナビリティ、DX、次世代への資産継承等様々な課題に直面されるお客さまに寄り添いながら、豊富な顧客基盤や投資家ネットワークを活かし、個人の資産形成、社会の課題解決、企業の価値向上等、あらゆるアジェンダに、お客さまとともに挑戦します。

2023年度、みずほ証券は過去最高益を達成し、世界の投資銀行手数料ランキング（LSEG調べ、2024年1月2日時点）でも10位にランクインしました。Greenhillの買収や楽天証券株式会社への追加出資もあり、実り多き1年でした。

2024年度、みずほ証券はさらなる飛躍に向けて、お客さまとともに〈豊かな実り〉を追求します。「お客さま本位」を徹底し、事業基盤のさらなる「成長投資」を行い、競争優位性のあるサービスを軸に、お客さまのニーズに最大限応えることで、〈みずほ〉の資本効率性向上と成長を牽引します。現場目線を尊重した企業風土改革、業務運営のさらなる堅確化や効率化にもしっかりと取り組みます。

お客さまをはじめ、すべてのステークホルダーの皆さまと、ともに挑み、ともに実ることで、最も信頼され、最も必要とされる証券会社になっていきます。

取締役社長 **浜本 吉郎**

みずほリサーチ&テクノロジーズ

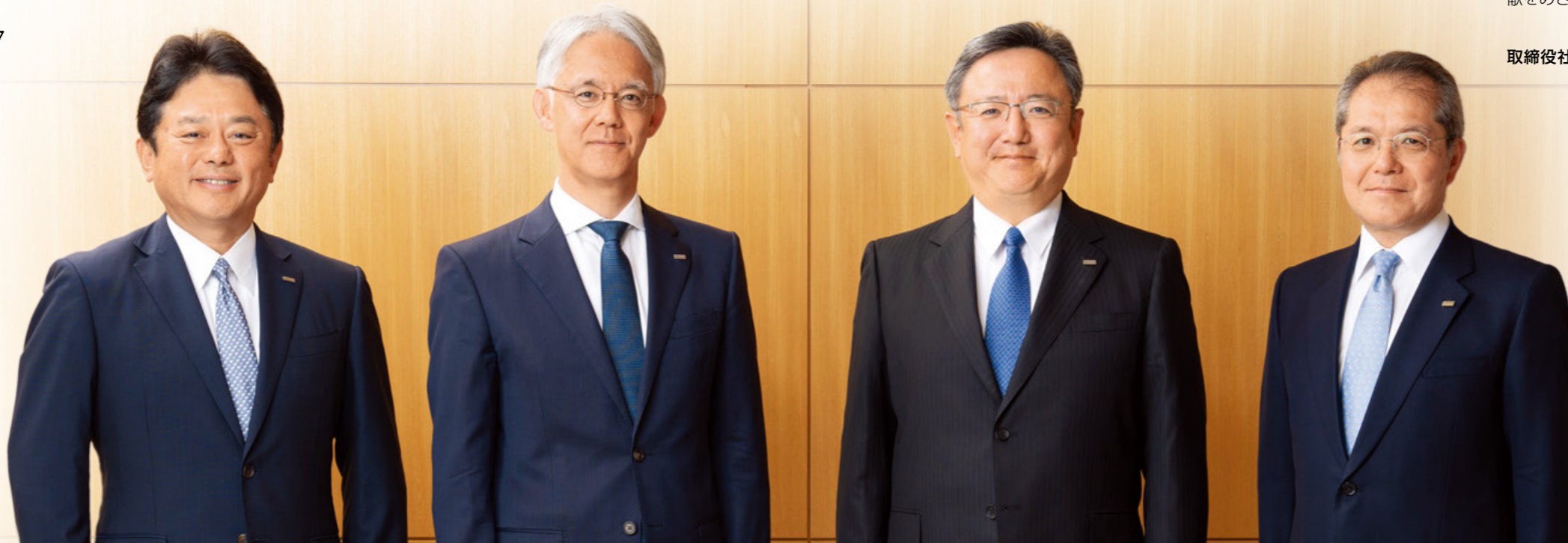
知と技を結集し、 お客さま、そして 社会とともに未来を創る

みずほリサーチ&テクノロジーズは、リサーチ、コンサルティング、IT、研究開発等の事業領域を併せ持つ専門家集団として、〈みずほ〉のグループ戦略の一翼を担うとともに、システムの安定稼働・高品質なITサービスの提供を通じて、お客さま・社会の課題解決に貢献していきます。

今次中期経営計画においては、「強みの磨き上げ・融合」「業務の改革」への挑戦と、そのための「経営基盤の再構築・強化」を掲げ、その初年度にあたる2023年度にはグループ内の共創や当社内の事業領域をまたいだ取り組み等を通じてお客さまニーズへの対応力を高めるとともに、〈みずほ〉のITシステムの安定稼働を支えるエンティティとして、IT業務の変革とシステム構造の最適化に取り組んでまいりました。また、各事業領域における不断の業務改善や、業務プロセスおよびITインフラの改革を通じた業務運営の効率化、カルチャー変革や〈かなで〉に向けた人事戦略への移行、2024年から開始する大規模拠点再編に向けたワークスタイル変革等、経営基盤の再構築・強化も進めてまいりました。

2024年度を「中期経営計画の重点戦略を着実に推進し、達成にめどをつける1年」とし、テクノロジーの加速度的な進展や〈みずほ〉グループ全体のDXにおける役割の高まりも踏まえ、生成AI等の活用による強みの磨き上げや業務効率化・高度化を推進するとともに、〈みずほ〉のDX戦略を技術面で牽引し、より一層の貢献をめざしてまいります。

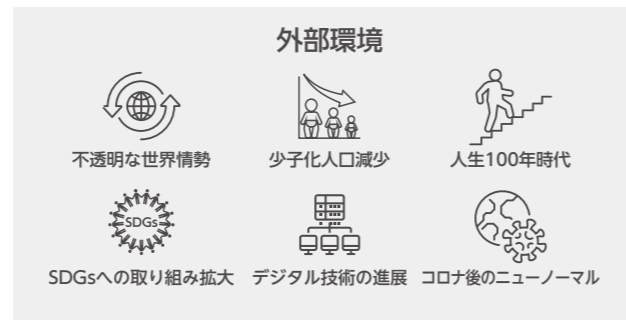
取締役社長 **吉原 昌利**



価値創造プロセス

パーパス **ともに挑む。ともに実る。**

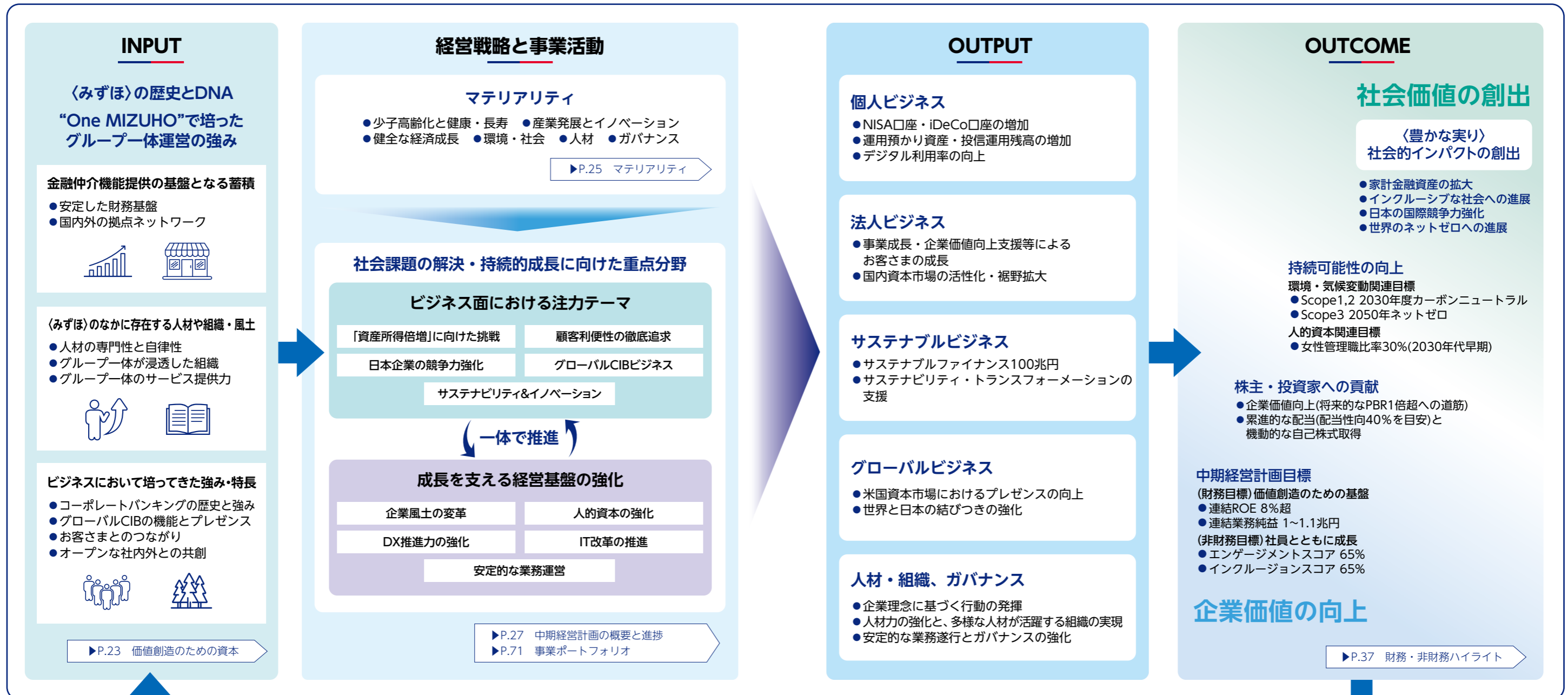
〈みずほ〉は『ともに挑む。ともに実る。』を掲げ、社会価値の創出と企業価値の向上を一体に考えます。お客さまや社会とともに挑戦し、正の社会的インパクトを創出するとともに、〈みずほ〉も成長し、その成長をさらなる価値の創造につなげ、社会価値の創出と企業価値の向上の好循環をめざします。

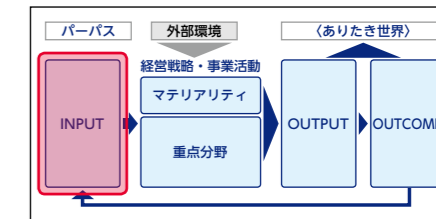


〈みずほ〉が描く世界観(ありたき世界)

個人の幸福な生活とそれを支えるサステナブルな社会・経済

▶P.39 社会のなかの〈みずほ〉





基本的な考え方

〈みずほ〉は、社会の課題に対応し公益を追求してきたDNAと、2000年の〈みずほ〉創立以降積み重ねたグループ体運営の強みを土台として、価値創造のための資本（インプット）を強化しながら、社会価値の創出と企業価値をさらに高めていきます。

〈みずほ〉の歴史とDNA、培ってきた強み

お客さまと社会に貢献してきた150年の歴史。
基本理念『フェアでオープン』、パーパス『ともに挑む。ともに実る。』

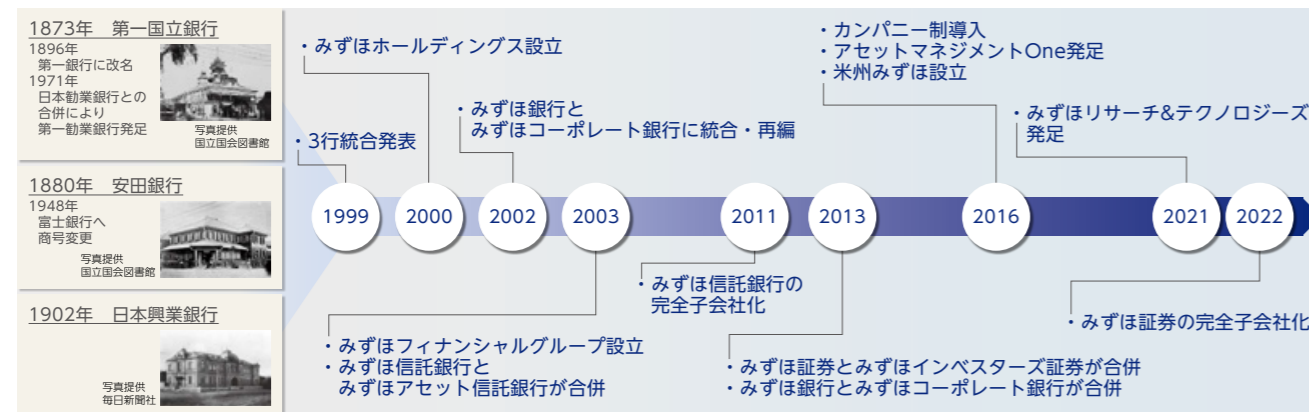
2023年は〈みずほ〉の源流の1つである第一国立銀行150周年の年でした。〈みずほ〉の源流である先人は、先見性を持ち、同じ思いを持つ仲間と協力し、公益を第一として、産業・事業の育成や金融業の発展に尽力しました。この、「フェアでオープン」であり「時代の先を読む」姿勢は、今でも〈みずほ〉のアイデンティティとなっています。



“One MIZUHO”のもとで培った“グループ体”

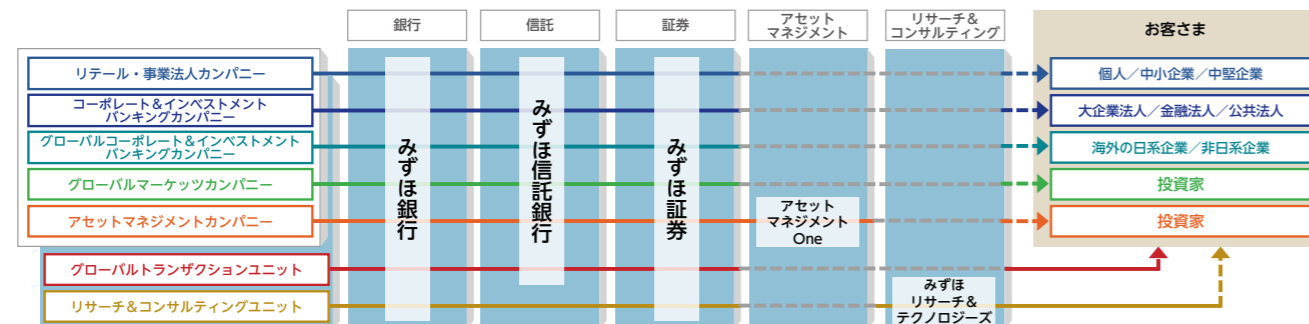
1999年に第一勧業銀行、富士銀行、日本興業銀行の3行統合を発表しました。以来、様々な統合・再編を経て、銀行・信託・証券・アセットマネジメント・リサーチ&コンサルティングからなる今の〈みずほ〉に至っています。

2013年度より“One MIZUHO”を掲げ、お客さまのニーズを起点に“One MIZUHO”で応える、グループ体運営を培ってきました。



エンティティ横断のカンパニー制と、グループ体での顧客ニーズ対応力やソリューション提供力

“One MIZUHO”のもとで培ったグループ体運営を土台として、2016年度より始まったカンパニー制は、お客さまの属性に応じた、エンティティ横断の組織運営です。エンティティ横断的な戦略を策定・推進する5つのカンパニーと、全カンパニー横断的にすべてのお客さまに機能を提供する2つのユニットにより、お客さまのニーズに即したサービスを迅速に提供していきます。



〈みずほ〉の価値創造をさらに高めるためのインプットの強化

〈みずほ〉は、これまで培ってきた強み、資本（インプット）を組み合わせ、付加価値を生み出していきます。それらの強み（資本）を目指す姿に向かって、さらに高めていくことで、価値創造の持続的な強化に取り組んでいきます。

● 金融仲介機能提供の基盤となる蓄積

〈培ってきた強み〉

- 安定した財務基盤
 - ・充実した資本蓄積 (CET1比率*1 9.8%)
 - ・高い格付 (Moody's A1、S&P A-、Fitch A-)
 - ・ファンディングを支える十分な預金：約160兆円
- 国内外の拠点ネットワーク
 - ・なかでも“グループ体”でお客さまのニーズに対応する、国内の銀行信託証券共同店舗 (45拠点) と銀行証券共同店舗 (147拠点)

*1. パーゼルⅢ最終化完全実施ベース。その他有価証券評価差額金を除く

〈目指す姿・状態〉

- 競争力ある財務基盤と資本効率・収益力 (PBR1倍超)
- デジタル・対面での顧客利便性No.1
- システムと業務の安定稼働

〈目指す姿に向けた課題とインプットを高める強化の取り組み〉

- 連結ROEおよびPBRの改善
- 規律とメリハリのある事業展開による経営資源の有効活用
- デジタル投資と店舗改革
- 安定的な業務運営の不断の取り組み

● 〈みずほ〉のなかに存在する人材や組織・風土

〈培ってきた強み〉

- 人材と組織
 - ・グローバルベースのビジネスを支える専門性と自律性を有する人材 グループ社員：約5万人*2
 - ・“グループ体”を支える、グループ横断の人事の枠組み
- “グループ体”のサービス提供力
 - ・“グループ体”に裏打ちされた、シームレスで幅広い金融・非金融機能・サービスの提供、産業・プロダクツ・その他専門領域での知見

*2. みずほフィナンシャルグループ、みずほ銀行、みずほ信託銀行、みずほ証券、みずほリサーチ&テクノロジー

〈目指す姿・状態〉

- 成長戦略を実現する質と量を有した人材ポートフォリオ
- 社員一人ひとりが“自分らしくある”こと
- 社員一人ひとりが成功体験を味わえる戦略
- グループ内外の機能が自律的に結びつく組織

〈目指す姿に向けた課題とインプットを高める強化の取り組み〉

- 社員一人ひとりが自律的にキャリアを追求し成長する、その結果として戦略遂行に必要なスキルを有する人材を確保する
- ビジネス面における5つのテーマへの注力

● ビジネスにおいて培ってきた強み・特長

〈培ってきた強み〉

- コーポレートバンキングの歴史と強み
 - ・国内の産業育成・企業成長に取り組んできた実績
- CIBビジネスの機能とプレゼンス
 - ・銀行・証券、プライマリー・セカンダリーが融合したビジネスモデル
- お客さまとのつながり
 - ・個人のお客さま：約2,400万人
 - ・国内法人のお客さま：上場企業の約8割
 - ・海外法人のお客さま：世界の大企業の約9割*3
- オープンな社内外との共創
 - ・幅広い業界の事業会社・スタートアップ企業とのつながり (お客さまとして、そして事業パートナーとして)

*3. Forbes Global 2000のうち上位200社 (除く金融機関)

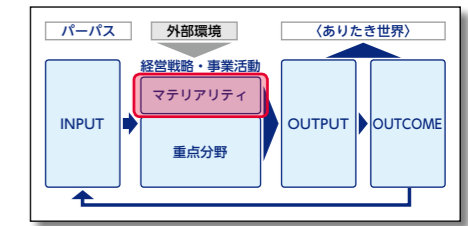
〈目指す姿・状態〉

- 〈みずほ〉の競争優位性の、マーケットとお客さまからの支持
- 持続的なお客さまとのつながり、お客さまからの支持
- 地球環境と自然資本のサステナビリティの実現

〈目指す姿に向けた課題とインプットを高める強化の取り組み〉

- ビジネス面における5つのテーマへの注力
- デジタル・リモート・リアルにおける利便性の追求
- ブランド価値の向上
- サステナブルファイナンスの積み上げ、カーボンニュートラル実現 (Scope1,2、3) に向けた取り組み

マテリアリティ

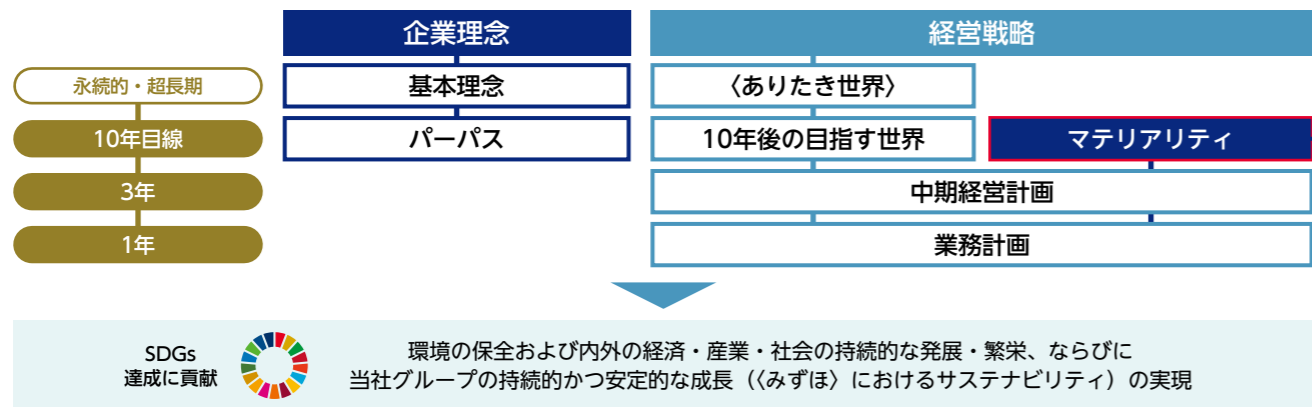


〈みずほ〉は、サステナビリティを経営戦略と一体に捉え、「社会の期待^{*1}」と「〈みずほ〉にとっての重要性^{*2}」を踏まえて、マテリアリティを特定しています。マテリアリティへの取り組みを通じて、環境の保全および内外の経済・産業・社会の持続的な発展・繁栄に貢献し、当社グループの持続的かつ安定的な成長による企業価値の向上をめざしています。

※1. 社会の期待：〈みずほ〉が社会に与えるインパクトに対するステークホルダーの期待
 ※2. 〈みずほ〉にとっての重要性：中長期的な企業価値への影響、〈みずほ〉の戦略・事業領域との親和性

マテリアリティの定義
 〈みずほ〉と、お客さま、社員、経済・社会をはじめとするステークホルダーの持続的な成長・発展にとっての中長期にわたる優先課題

マテリアリティの位置づけ



マテリアリティの見直し

マテリアリティは、経営会議・取締役会を通じて、原則、年に一度見直しの必要性を確認しています。

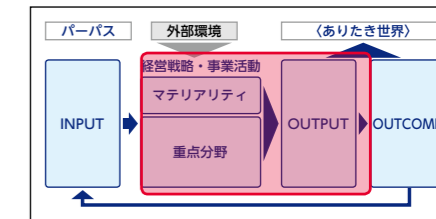
- 「社会の期待」と整合しているかの確認**
- 投資家向け開示・規制動向・報道等を基にした外部データから、グローバル・日本の「総合金融機関に対する関心の高い事項」をリストアップ（1～16）
 - 金融行政方針・投資家面談・顧客アンケート等より、追加すべき事象・みずほ固有の事象等を追加（A～I）
 - ▶ 計25個とマテリアリティの整合を確認
- 「〈みずほ〉にとっての重要性」と整合しているかの確認**
- マテリアリティと経営戦略（成長戦略・中期経営計画の注力テーマ）の関連性を確認
- リスクと機会、主な取り組みの確認・決定**
- マテリアリティ選定理由として、〈みずほ〉にとってのリスクと機会
 - マテリアリティに連関する、成長戦略・中期経営計画の注力テーマとその取り組み内容

ステークホルダーの関心の高い事項（≒社会の期待） （出所：Datamaran）	マテリアリティ					
	少子高齢化と健康・長寿	産業発展とイノベーション	健全な経済成長	環境・社会	人材	ガバナンス
1 責任ある投資				●		
2 ガバナンス						●
3 倫理・コンプライアンス						●
4 インクルージョンとアクセシビリティ	●				●	
5 社会的変化、災害、地政学的事象	●	●	●	●		
6 イノベーション・テクノロジー		●		●		
7 気候変動・GHG排出				●		
8 エネルギーの使用・削減、代替エネルギー		●		●		
9 公正で包括的な職場					●	
10 ビジネスモデルのレジリエンス	●	●	●	●		
11 人権					●	●
12 組織文化とマネジメント					●	
13 自然資本				●		
14 従業員のウェルビーイング、健康、安全					●	
15 顧客への責任	●		●			●
16 コミュニティへの参画				●		
日本・〈みずほ〉固有で追加すべきと思われる事象						
A 安定的な業務運営						●
B 構造的賃上げ・「人への投資」・分厚い中間層	●				●	●
C 投資の拡大と経済社会改革の実行		●	●	●		
D 少子化対策・こども政策の抜本強化	●				●	
E 包括社会の実現	●				●	
F 地域・中小企業の活性化		●	●			
G 事業者支援の一層の推進		●	●			
H 資産運用立国実現と資産所得倍増プランの推進	●	●	●	●		
I 金融システムの安定・信頼の確保						●

〈みずほ〉にとっての重要性（リスクと機会）、主な取り組み（成長戦略・中期経営計画）

ステークホルダー	マテリアリティ（目指す姿・状態）	マテリアリティ選定理由（〈みずほ〉にとってのリスクと機会）	成長戦略・中期経営計画		
			重点分野	主な取り組み	代表的なKPI
お客さま	個人 幸福な生活 少子高齢化と健康・長寿 人生100年時代の一人ひとりに応じた安心・安全・便利	少子高齢化等の社会の変化は、〈みずほ〉の事業基盤である個人のお客さま層の変化でもあり、事業基盤を乗損するリスク。 一方で、個人資産形成・運用・承継や利便性追求を通じて、社会課題解決と事業基盤拡大を通じた〈みずほ〉の企業価値向上の機会となる。	「資産所得倍増」に向けた挑戦 顧客利便性の徹底追求	個人資産形成・運用・承継に対する総合資産コンサルティング 対面・デジタル等の顧客接点の質と顧客体験価値の向上	個人預かり資産残高等 インターネットバンキングやアプリの利用者数と店頭タブレット使用率等
	法人 産業発展とイノベーション 産業・事業の発展を支え、グローバルに新たな価値を創造	産業・事業構造転換等への対応の遅れは、〈みずほ〉の事業基盤である法人のお客さまや社会の持続可能性を乗損するリスク。 変化を先取りし、お客さまや社会の持続的な発展に貢献することで、社会課題解決と変わりゆく競争環境のなかでの優位性発揮の機会となる。	日本企業の競争力強化 サステナビリティ&イノベーション	様々な企業や機会を有機的につなぐことによる、新たな価値共創 知見と金融・非金融の機能を掛け合わせたサステナビリティの推進とイノベーションの創出	中堅中小法人ソリューション収益額等 ベンチャーデットファンド組成額等
	経済・社会 健全な経済成長 環境変化に対応する金融インフラ機能の発揮を通じた経済発展への貢献	経済や金融市場の環境変化は、〈みずほ〉の事業活動に影響を及ぼす。 健全な経済成長に貢献し、そのなかで役割を發揮することで、〈みずほ〉にとって直接的な事業機会拡大と間接的には事業環境の安定となり得る。	日本企業の競争力強化 グローバルCIBビジネス	ホームマーケットである日本における企業価値向上・事業拡大 グローバルな金融資本市場のなかでのプレゼンスと、日本と海外をつなぐ役割の發揮	国内IB・SDGs債リーグテーブル グローバルCIBリーグテーブル
	環境等 環境・社会 環境・社会 お客さまとともに環境の保全をはじめとする社会の持続的な発展を実現	〈みずほ〉の事業活動の根本的な土台である経済や環境を含む社会がサステナブルであることが、〈みずほ〉の持続可能性の大前提。 一方で、環境・社会のサステナビリティ実現に向けた支援は、〈みずほ〉の事業機会そのものにもなり得る。	日本企業の競争力強化 サステナビリティ&イノベーション	サステナビリティを軸としたソリューション・ファイナンス提供や産業・事業構造転換支援 お客さま・社会のサステナビリティの支援・実現と、〈みずほ〉自身のESG経営	サステナブルファイナンス額 Scope1,2 カーボンニュートラル、Scope3 ネットゼロ
社員	貢献の基盤 人材 自律的な企業文化のもと多様な社員が活躍し、お客さま・社会とともに成長	人材が確保できないことは、〈みずほ〉の事業継続へのリスク。 会社と社員がともに自律的な企業風土を醸成し、多様な人材が活躍することが、社会価値創出と〈みずほ〉の企業価値向上の機会となる。	人的資本の強化 企業風土の変革	ビジネス戦略と人事戦略の連動性の向上と、挑戦を支える・貢献が報われる・働きやすさを感じる組織の実現 企業風土変革の取り組み推進	各ビジネスを支える人材等の人的資本KPI
	経営基盤 ガバナンス お客さま・社会に貢献するための強固な企業統治と安定的な業務運営	ガバナンス不全による行政処分や社会的信用失墜は、〈みずほ〉の存続、事業継続、戦略遂行に対するリスク。 一方で、ガバナンスに裏打ちされた安定的な業務運営は、成長戦略とそれを支える経営基盤、〈みずほ〉のすべての土台を支える。	安定的な業務運営	オペレーショナルレジリエンス（事業継続力）、サイバーセキュリティ対策やAML/CFT対策、グローバルガバナンスの強化等	大規模システム障害件数

中期経営計画の概要と進捗



中期経営計画（2023年度～2025年度）の概要

〈みずほ〉は、2023年度より中期経営計画を開始しました。
 まず「〈みずほ〉が描く世界観」と10年後の目指す世界を設定し、その実現に向けた〈みずほ〉の成長戦略の方向感を定めました。そして、次の3年間で取り組むべきことを中期経営計画としてまとめました。
 新たな解の創造に挑戦することを通じ、3年間における成長の果実を得るとともに、その先の持続的な成長への土台を築くことをめざします。



永続的 基本理念 ～企業活動の根本的な考え方

〈みずほ〉は、フェアでオープンな立場から、時代の先を読み、お客さま、経済・社会、そして社員の〈豊かな実り〉を実現する。

価値創造プロセス
 トップメッセージ
 価値創造のための資本
 〈みずほ〉の価値創造ストーリー
 マテリアリティ
 価値創造のための事業戦略
 中期経営計画の概要と進捗
 価値創造を支えるガバナンス
 財務・非財務ハイライト
 データセクション
 社会のなかの〈みずほ〉

ビジネス面における注力テーマ

個人ビジネス

▶P.73 リテール・事業法人カンパニー
▶P.77 アセットマネジメントカンパニー

「資産所得倍増」に向けた挑戦／顧客利便性の徹底追求

〈みずほ〉は、個人のお客さまの資産形成・運用・承継を通じた資産所得の増加や、テクノロジーの活用による利便性の向上等により、「個人の幸福な生活」の実現に貢献します。

NISAを起爆剤に、お客さまとともに「資産所得倍増」に向けて挑戦します。また、預金口座の魅力を高め、お客さま・産業・社会への資金供給に必要な安定的な個人預金を確保するとともに、将来につながるお客さま層の獲得を実現します。

● 2023年度の実績／課題とこれからの取り組み

「NISAと言えばみずほ」というブランド確立

2024年1月から始まった新NISAを契機とした資産形成の裾野拡大の機会を捉え、プロモーションを展開し、気軽に立ち寄り相談できる「みずほNISAカフェ」をスタートしました。店舗だけでなく、商業施設やマンションでもNISAカフェセミナーを開催する等、よりお客さまの近くで資産形成の情報と機会を提供しました。「NISAと言えばみずほ」というブランドの確立をめざします。

今後さらに、グループ体のコンサルティング力や運用商品提供力の強化に取り組めます。

デジタル・リモート・リアル（店舗・ATM等）のチャンネル改革

みずほダイレクトアプリの利便性改善により、利用者が着実に増加しています。店頭に来店されるお客さまにおいても、店頭タブレットというツールをご利用いただく割合が上昇し、事務手続き・処理の自動化が進んでいます。併せて、既存店舗の店舗形態も見直し、資産形成・運用等のコンサルティング型や口座開設専門型等への移行を進めます。2024年2月には、池袋口座開設ショップを開設しました。

今後さらに、デジタルツールの高度化を進めます。

他社との連携も活用した、デジタル・対面双方における顧客利便性の徹底追求

2023年12月にみずほ証券と楽天証券ホールディングス株式会社は2022年10月より行っている戦略的な資本業務提携を強化しました。資産形成・運用分野におけるオンラインでの利便性と相談ができるリアルな体験を組み合わせた新しいリテール事業モデル構築をめざします。金融機関側がお客さまをいづれかに誘導するのではなく、お客さま自身が最適なアクセスを選択できる体制を構築します。

● フォローする主なビジネス指標

<p>NISA口座数</p> <p>2024年3月末 75万件 (2023年度の新規開設数 約12万件)</p>	<p>個人運用預かり資産残高</p> <p>2024年3月末 29.6兆円 (2023年3月末対比+4.6兆円)</p>	<p>みずほダイレクトアプリMAU</p> <p>2024年3月時点で、UI/UX改善前の2022年1月対比+75%増加 (MAU: Monthly Active User、月間利用者数)</p>
---	---	---

▶成長戦略を実現する人材戦略およびフォローする主な指標（人的資本KPI）については、P.49-50 成長戦略の実現に向けた人材ポートフォリオの構築（「人材と組織」内）

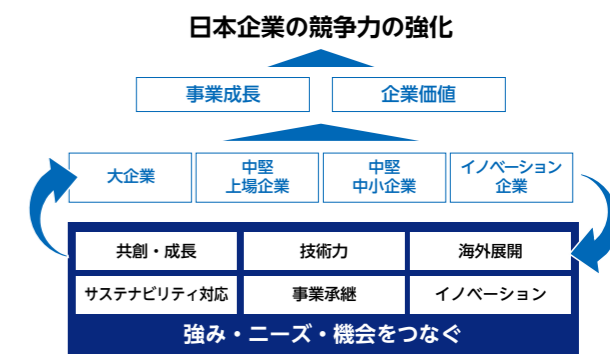
法人ビジネス

▶P.73 リテール・事業法人カンパニー
▶P.74 コーポレート&インベストメントバンキングカンパニー

日本企業の競争力強化

〈みずほ〉は、日本の成長軌道への復帰や国際競争力の回復、脱炭素化・資源循環型社会への転換等の「持続可能な社会・経済」の実現に貢献します。

様々な規模やステージのお客さまをつなぎ、挑戦を支え、事業成長・企業価値向上を徹底的に支援します。



● 2023年度の実績／課題とこれからの取り組み

企業成長支援

2023年度に中堅企業のお客さまへの事業成長のディスカッションを行う専門チーム「事業成長支援室」を立ち上げ、まず100社のお客さまにフォーカスし、事業成長についての提案・議論を行いました。約3割のお客さまから前向きな反応をいただき、事業成長支援の手応えを得、アプローチを拡げました。2024年4月からは、ビジネスマッチング、海外進出支援等の法人向けソリューション機能を結集し、「事業成長支援部」として対象とするお客さまや提案・議論のテーマを広げて推進していきます。

イノベーション企業の支援

イノベーション企業に対するリスクマネー供給策として、グロース・レイターステージにある企業を中心として新株予約権付社債の取得を通じた資金提供を行う「みずほベンチャーデットファンド」を2023年8月に設立し、11月に初回投資を行いました。また、独自のAIと信を通じた法人向け決済サービスを提供するフィンテック、株式会社UPSIDERと合併で、グロースステージのスタートアップ向けのデットファンドを設立し、2024年1月に初回投資を行いました。

事業承継の支援

日本の課題である中堅中小企業の事業や技術の承継について、法人・オーナー双方の視点への対応や信託銀行の知見・ソリューション、投資銀行のプロダクツ等、みずほのグループ力を活かして支援に取り組んでいます。親族内承継に加え、近年増加しているM&AやMBOも含めて、事業承継の支援に取り組めます。

● フォローする主なビジネス指標

<p>企業成長支援アプローチ社数</p> <p>2023年度 150社に提案</p>	<p>国内リーグテーブル</p> <p>2023年度(カッコ内は2022年度) DCM 1位(1位) ECM 4位(4位) M&A 7位(5位) (出所: Capital Eye, LSEG)</p>
---	---

▶成長戦略を実現する人材戦略およびフォローする主な指標（人的資本KPI）については、P.49-50 成長戦略の実現に向けた人材ポートフォリオの構築（「人材と組織」内）

ビジネス面における注力テーマ

サステナブルビジネス

▶P.57 サステナビリティ

サステナビリティ&イノベーション

〈みずほ〉は、お客さまの脱炭素化や循環型社会といったサステナビリティ・トランスフォーメーション（SX）に向けた動きを支援することを通じて、「サステナブルな社会・経済」の実現に貢献します。

2050年のカーボンニュートラル実現に向けたグランドデザインを構築、トランジションへの資金支援を行い、産業セクター・技術・官民連携の懸け橋となるとともに、金融・非金融のサービスを掛け合わせ、新しいビジネスを創出します。

2023年度の実績／課題とこれからの取り組み

トランジションに対する資金供給

〈みずほ〉は国内デット資本市場（DCM）の領域において、トップのマーケットプレゼンスを有してきました。その強みに、サステナビリティの知見を掛け合わせ、サステナブルファイナンスにおいても、国内シンジケートローンと国内SDGs債では継続してリーグテーブルのトップであり、グローバルでもシンジケートローンにおいて上位に位置しています（出所：LSEG）。トランジションファイナンスについても、日本がその資金調達をリードしていますが、〈みずほ〉はその過半をサポートしています（出所：Bloombergを基にみずほ集計）。

価値共創の取り組み～サステナビリティの推進とイノベーションの創出

社会課題の複雑化が進み、1社単独では対応することが難しい時代になっており、このような社会課題解決と新規事業創出をめぐりお客さまとともに挑戦する『価値共創』のアプローチを強めています。

社会課題の解決をめぐり技術・事業に対し、お客さまとともに出資を行うとともに、多様な当事者をつなぐことで、事業化やプラットフォーム構築を推進します。

技術や事業の成長段階に応じたトランジション出資率^{*1}と価値共創投資^{*2}という2つの投資率を用意しており、2024年3月末時点で計11件の投資を実績化し、パイプラインも積み上がっています。

*1. トランジション出資率：開発・実証段階にあるトランジション領域に関するプロジェクトに対する出資率。500億円超を視野に2022年4月に設定

*2. 価値共創投資：お客さまによる新たな事業の創出やその商用化を後押しする出資

脱炭素や社会課題解決に向けた個別領域の深掘り（水素、カーボンクレジット、インパクト評価等）

サプライチェーン構築の早期実現に向けて、金融機関による資金供給の重要性が高まる水素等について、2024年5月に、2030年までに水素等の関連分野へ2兆円のファイナンスアレンジをめぐり発表しました。

カーボンクレジット分野では、ルールメイキングへの関与やクレジット創出企業との連携等を行いました。東証カーボンクレジット市場のマーケットメイカーに邦銀として唯一指定され、2024年2月には「ベスト・マーケットメイカー」を受賞しました。

また、インパクトに関する考え方を整理したうえで、インパクトビジネスの可能性や取り組み方針等を示した「インパクトビジネスの羅針盤」を2024年5月に公表しました。

フォローする主なビジネス指標

<p>サステナブルファイナンス</p> <p>2019～2023年度累計 31.0兆円 (速報ベース) (2023年度で+約10兆円)</p>	<p>国内SDGs債リーグテーブル</p> <p>2023年度 1位 [5年連続] (出所：Capital Eye)</p>
--	---

▶成長戦略を実現する人材戦略およびフォローする主な指標（人的資本KPI）については、P.49-50 成長戦略の実現に向けた人材ポートフォリオの構築（「人材と組織」内）

グローバルビジネス

▶P.75 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
▶P.76 グローバルマーケッツカンパニー

グローバルCIBビジネス

〈みずほ〉は、グローバルな金融資本市場における事業の展開を通じて、複雑化する世界のもと、ビジネス経験を蓄積し、また日本を含む地域間をグローバルにつなぎ、日本と各国の課題解決にも活用することで、「サステナブルな社会・経済」の実現に貢献します。

米州CIB（コーポレート&インベストメントバンキング）やグローバルなネットワークといった〈強み〉を発揮します。

2023年度の実績／課題とこれからの取り組み

米州：〈みずほ〉の強みである、銀行・証券一体、プライマリー・セカンドリー一体の米州CIBビジネスモデルの機能をさらに強化

これまで培ってきたデット分野での米国資本市場での高いプレゼンスに加え、株式資本市場（ECM）やM&A、プライマリービジネスに資するセールス&トレーディングを深化させてきたなかで、2023年12月に米国M&Aアドバイザリー会社Greenhillの買収を完了しました。

買収したGreenhillを融合することで米州ビジネスをさらに拡大するとともに、Greenhillを起点に、〈みずほ〉の日本国内・グローバル各地域とも連携し、クロスボーダーでのM&A機会を捕捉していきます。

EMEA：サステナビリティ軸をベースに軽量・選別的なCIBモデルに移行

2023年10月に欧州大陸において関係当局の許認可を前提として、ユニバーサルバンクを設立し、銀行・証券の拠点を集約する方針を決定しました。

持続的かつ安定的な金融サービスの提供・拡大をめぐりCIBモデルへの移行を進める一方で、サステナビリティ領域でのファイナンスアレンジや知見獲得を推進します。

APAC：アジアにおけるトランザクションバンキングを拡大。デリバティブや資本市場における米州の成功モデルを移設

今後も成長を続けるアジアにおいて、国や地域の特性に応じて、トランザクションバンキングや、デリバティブ、資本市場ビジネスを推進しています。

また、高い経済成長と世界1位の人口規模を背景にデジタル金融サービスのニーズが急拡大しているインドにおいて、2024年3月に、株式会社クレディセゾンのインドのレンディング事業子会社Kisetsu Saison Finance (India)に対し、持分15%相当を出資しました。

フォローする主なビジネス指標

<p>米州リーグテーブル</p> <p>2023年度(カッコ内は2022年度) IG DCM 8位(8位) Non-IG L/DCM 14位(16位) (出所：Dealogic)</p>	<p>アジアトランザクションバンキング収益額</p> <p>2023年度 1,085百万ドル (2022年度対比+24%)</p>
---	--

▶成長戦略を実現する人材戦略およびフォローする主な指標（人的資本KPI）については、P.49-50 成長戦略の実現に向けた人材ポートフォリオの構築（「人材と組織」内）

成長を支える経営基盤の強化

人的資本の強化

▶P.45 人材と組織

「社員と会社が対等なパートナーとして、ともに輝き価値創造できる関係性」を構築して、人的資本をより強固にしていくなために、新たな人事の枠組み〈かなで〉がスタートしました。社員一人ひとりのスキル・能力を、育成・採用等により高めて人的資本を強化し、さらに、最大限に発揮できるよう働きがい・働きやすさを向上します。

- 社員一人ひとりの人材力強化
- 組織をリードする人材の輩出
- 潜在力を引き出す環境作り - 社員の挑戦を支え、貢献が報われ、働きやすさを感じる

2023年度の実績／課題とこれからの取り組み

2024年度から〈かなで〉を本格的にスタートするに際し、2023年度は枠組みの構築や社員への浸透に取り組みました。〈かなで〉の取り組みを通じて人的資本の強化を実現するために、ビジネス戦略と人事戦略とをしっかりと連動させていきます。同時に、社員一人ひとりの働きがい・働きやすさを高めてスキル・能力を最大限発揮させていくほか、社員の声を絶えず幅広く取り入れていきます。

企業風土の変革

▶P.55 「社員が働きがいを感じ活躍できる企業風土の構築」〔「人材と組織」内〕

インターナルコミュニケーション（カルチャー改革）の推進とブランドコミュニケーション（ブランド価値の向上）の一体的な推進を通じ、社員・お客さまのエンゲージメントを向上します。

2023年度の実績／課題とこれからの取り組み

企業理念を広く浸透させるために、グループCEO自らがタウンホールミーティングや拠点訪問を増やし、理念やパーパスに込められた意味や想いを直接社員に向けて語りかけ、発信してきました。あわせて、組織を牽引する経営メンバーが企業理念をしっかりと自分事として捉えるために、経営メンバー向けのワークショップの実施や経営メンバーからのメッセージ発信等も実施しました。社員の意識にも変化の兆しが見られ、人的資本KPIとして掲げているエンゲージメントスコア・インクルージョンスコアも改善しつつあります。一方で、短期的な取り組みに留まることなく、継続的に取り組んでいく必要があります。

2024年度はパーパス『ともに挑む。ともに実る。』の浸透に加え、そのパーパスを実現するための価値観・行動軸であるバリューの浸透に取り組みます。社員が日々の業務のなかでバリューを実践し、その行動がしっかりと評価・奨励されるように様々な取り組みを進めていきます。

タウンホールミーティング・拠点訪問～企業理念の浸透に向けた経営と現場の対話

グループCEOによるタウンホールミーティングを全カンパニー・ユニット・グループに向けて開催しました。また、グループCEOをはじめとした経営メンバーによる全国各地の拠点訪問等も継続的に行っており、今後も経営と現場の接点をしっかり確保し対話の機会を増やしていきます。

社員の声

「企業理念に込められた想いを実感できた」
 「経営との直接対話により業務方針への理解が深まった」
 「現場でも変革を進めるといった意識が高まった」



経営陣の気づき

「現場が実際に抱えている課題や困りごとを把握できた」
 「企業理念の浸透に向けた社員との直接対話の重要性を認識した」

変化の兆し ～社員の自発的な取り組み

〈みずほ〉全体で変革に向けた取り組みを続けるなかで、社員が自身の気づきやアイデアを自発的に実行に移す、“変化の兆し”を感じさせる取り組みが徐々に増えつつあります。〈みずほ〉は引き続き変革に向けた社員の自発的な行動を奨励・支援していきます。



みずほ銀行
ライフプランアドバイザー
石橋 滯

ライフプランアドバイザー（LPA）として

私は「銀行を誰もが気軽に来店し、資産運用の相談ができる場所にしたい」という思いを持ち、LPAになりました。武蔵小杉支店（インタビュー当時）では、「わくわくプロジェクト～すべては武蔵小杉地域の為に～」と名づけて、お客さまの資産形成支援に向けた相談や支店のメンバーの活躍を全員で共有する仕組みを作り、楽しみながら業務に取り組みました。

また、同じエリアの支店との勉強会開催、研修等で出会った全国の支店のメンバーとの情報交換、社内SNSへの投稿等を通じて、武蔵小杉支店で開催したセミナーやその工夫を積極的に発信しました。自分達の支店での取り組みを発信したことで、全国のLPAの仲間から問い合わせをもらいました。今では、社内SNS上でも様々な支店が色々なアイデアを発信していて、全国各地の支店での前向きな取り組みの広がりを実感しています。

リバースメンタリングを通じた変化の兆し

リバースメンターは、若手社員が役員のメンターとなり、若い視点で役員と対話をする制度です。私は2023年8月からみずほ銀行頭取の加藤さんのメンターを務めました。私は大学院で原子炉工学を専攻し、現在もデータ解析等の業務を担っています。そうした理系バックグラウンドを活かし、加藤さんとは自然言語処理やネットワーク理論についてや、若手として就職やZ世代/α世代といったテーマについて会話をしました。

特に自身を含む若手層に対してメッセージを伝える方法や、社員が役員との距離を近く感じられるアプローチについて、「単独スピーチより対談の方が記憶に残りやすい」「社員側も経営メンバーへの認知を高めるための機会を増やす必要がある」等のディスカッションをしました。その後、頭取からの社員向け動画メッセージを単独形式から対談形式に変更したり、役員・社員の親睦イベント開催、加藤さんを含む役員からの社内SNSへの積極的な投稿等、社内でのコミュニケーションの変化を実感しています。



みずほ第一
フィナンシャルテクノロジー
清水 亮輔

みずほ発の起業で社会課題解決をめざす

私は民政化直後のミャンマーへ長期出張した際に、国家が発展していく様子を目の当たりにし、日本においても新たな活力をもたらすプロジェクトに取り組みたいと考え、2022年に始まった「みずほGCEOチャレンジ」（社員発の新規事業に挑戦できる社内ビジネスコンテスト）に応募しました。はじめは仕事と家庭の両立を支える学童事業を考えていましたが、コロナ禍による環境の変化や様々なアドバイスを経て、コンセプトの1つであった「〈みずほ〉らしい金融教育」に特化した「みずほポシエット」へと事業を移行させることになりました。

2024年4月には株式会社セガ エックスディーと合併で新会社を設立しましたが、ここまでの理由としては、発案したアイデアを最後まで成し遂げる強い覚悟に加え、通常業務のなかで時間を捻出し挑戦することへの周囲の理解やサポートを強く感じました。〈みずほ〉が持つ有形・無形のリソースをフルに活用して社会課題の解決のための新たな価値を提供するモデルケースとして、この取り組みを粘り強く成長させていきたいと思っています。



みずほポシエット
代表取締役社長
小原 綾子

▶P.70 みずほGCEOチャレンジ 【第1号案件】ポシエットの事例〔「デジタルトランスフォーメーション」内〕

成長を支える経営基盤の強化

DX推進力の強化

▶ P.67 デジタルトランスフォーメーション

みずほリサーチ&テクノロジーズやみずほ第一フィナンシャルテクノロジー等の特長あるグループ会社も含めて、グループCDO（Chief Digital Officer）のもとにDX機能を集約し、一体的にDXを推進します。

- AI活用やDX人材育成等のDX共通基盤の整備
- ビジネスや業務のDX化による、お客さま利便性の向上と業務の高度化・効率化の加速
- グループの強みや機能と、オープンな外部とのアライアンスを最大限活用した、新規事業創出

● 2023年度の実績／課題とこれからの取り組み

生成AIの社員向け導入や「生成AIアイデアソン」の実施、グループ横断的な「DX人材育成プログラム」による社員のDXリテラシー向上等、DXを推進する基盤整備に着実に取り組みました。また、ビジネス・業務のDX化におけるUI・UXの改善によるお客さま利便性の向上や、社員発の新規事業アイデアが法人設立に至る等、DXの成果の芽が出始めています。この兆しを大きな潮流にするために、共通基盤の整備、ビジネス・業務のDX化、新規事業創出を加速させます。

▶ 成長戦略を実現する人材戦略およびフォローする主な指標（人的資本KPI）については、P.49-50 成長戦略の実現に向けた人材ポートフォリオの構築（「人材と組織」内）

IT改革の推進

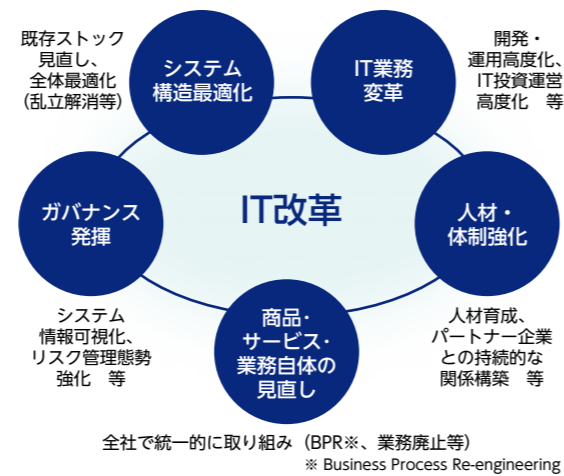
安定的な業務運営に必要なコストは確保しつつ、既存システムの構造見直しや新技術も活用した保守・運用体制の高度化により、システム維持更新に必要な投資を効率化します。これにより、新たなビジネスやサービスの投資余力を確保し、〈みずほ〉の持続的な成長を実現します。

- 既存・新規システム構造の見直しと、商品・サービス・業務自体の見直し
- ユーザー部門と一体でのIT開発・運用およびIT投資運営の高度化
- システム可視化やリスク管理等のガバナンス
- ビジネスを理解し、IT・システムでそれを実現するIT人材・体制強化

● 2023年度の実績／課題とこれからの取り組み

システムごとの投資効果の検証等によるシステム・業務・サービス見直し等の促進、開発・保守業務の自動化・運用の自動化に取り組むとともに、高度化が定着したシステムリスク管理のさらなる改革に着手しました。

これからの取り組みとして、ビジネスの迅速な遂行を実現するためには、従来以上に投資効果を検証し、システム改廃を進める必要があり、投資実行時のROI等のKPI設定による投資効果評価の実効性向上や、コストの可視化によるIT投資・経費運営の高度化を進めます。また、IT投資の意思決定や開発プロセス等のIT業務運営の抜本的見直しや、ビジネスアナリスト・プロジェクトマネージャー等のIT人材の強化等にも取り組み、引き続き「IT改革」を進めます。



安定的な業務運営

成長戦略とそれを支える経営基盤、〈みずほ〉のすべての土台を支えるものとして「安定的な業務運営」に注力します。システム障害等を踏まえた未然防止、障害対応力強化、ガバナンス強化に加え、世の中の変化や法的・社会的要請の高まりも踏まえた新たなリスクへの対応も含めた、安定的な業務運営のさらなる強化に取り組みます。

- システム障害風化防止と平時の危機対応力の強化
- G-SIBsに相応しいサイバーセキュリティ態勢の不断の高度化
- マネー・ローンドリング対策・テロ資金供与対策（AML/CFT）態勢のさらなる強化・拡充
- グローバルガバナンスの徹底強化と機動的なリスクコントロール

● 2023年度の実績／課題とこれからの取り組み

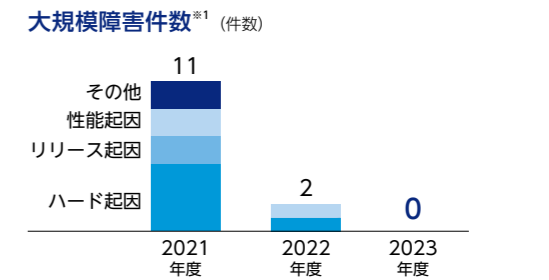
システム障害防止・障害対応力強化に加え、サイバーセキュリティやAML/CFT態勢、グローバルガバナンス強化等、各強化プログラムを予定通り進捗しています。満足することなく新たな課題への挑戦とさらなるレベルアップを継続します。

● 業務の安定運営に関する取り組み

2021年2月以降のシステム障害と業務改善計画

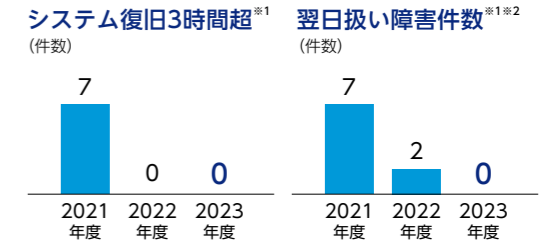
2021年2月以降に発生した一連のシステム障害に対する再発防止に向けて、多層的な障害対応力の向上をはじめとした業務改善計画を策定しました。「システム障害防止」「障害対応力向上」に加え、「お客さま・現場の声の活用」や「ITガバナンス」「企業風土改革」「法令遵守」「監督機能の発揮」等にも取り組んできました。

システム障害防止	<ul style="list-style-type: none"> ● 重要システムを多面的に点検 <ul style="list-style-type: none"> ①部品：故障の予兆を捉え、早めに交換 ②構成：複数の機器で切り替える構成を確立 ③手順：復旧手順を可視化、共有 ● ATMの改善：障害時、通帳・カードを取り込まない仕様に改善
障害対応力強化	<ul style="list-style-type: none"> ● 初動の徹底：30分以内に初報、1時間以内に会議 ● IT部門・業務担当部署合同でのウォークスルーにより、業務プロセス・データフローを可視化 ● コンティンジェンシープランの磨き上げ、実戦型訓練の積み重ね



改善・定着状況

各種システム点検や改善対応が一巡した以降も、それらを日常業務に組み入れて継続し、システム障害の発生を防ぐとともに、万一発生した場合も速やかにリカバリーし、大規模なシステム障害を継続して抑止できる態勢を構築しています。

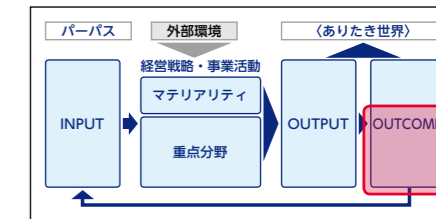


実効性の維持・風化防止の取り組み

今後も、お客さまにご迷惑をかけた事実を忘れず、得られた教訓を引き継ぎ、風化させることなく、環境変化も捉えながら不断の取り組みを継続します。

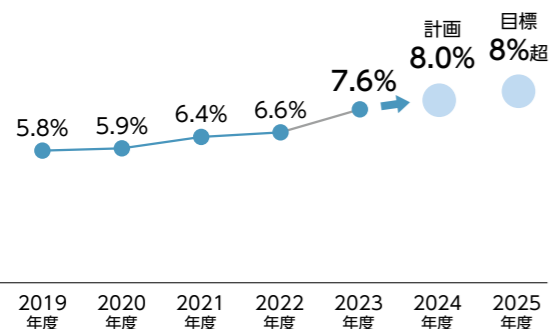
取り組みの継続	<ul style="list-style-type: none"> ● 点検等で得られた気づき、他社で発生した障害事象や外部規制等の変化もとらえ、システムや対応を見直し・レベルアップ ● 安定的な業務運営に加え、競争力の源泉であるIT・DXに対する監督機能のさらなる発揮に向けて、「IT・DX委員会」を設置
風化防止	<ul style="list-style-type: none"> ● 毎年2月を「システム障害を考える月間」に設定し、全社的な風化防止に取り組み ● 過去のシステム障害を振り返り・風化させないための展示室の設置 ● リアリティと緊張感を持ったグループ横断での実戦型訓練の実施

※1. 影響が大きいシステム障害（国内影響、外部起因除く）。2021年度は一部2021年2月～2022年3月
 ※2. 当日中に処理すべき取引が翌日扱いとなった障害の発生件数（国内）



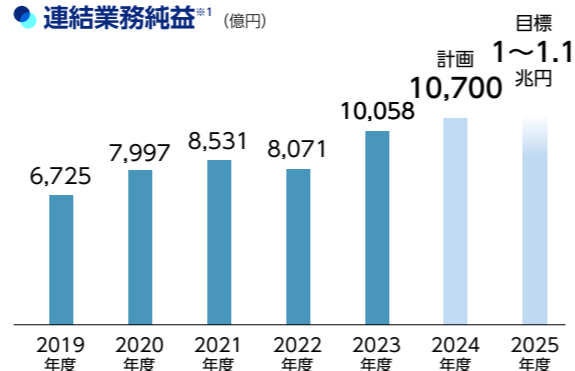
財務ハイライト

● 連結ROE^{※1}



※1. その他有価証券評価差額金を除く

● 連結業務純益^{※1} (億円)

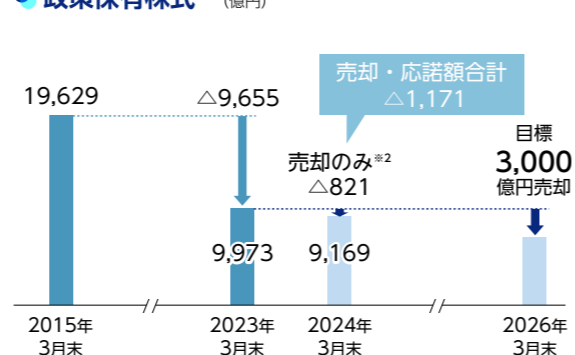


※1. ETF関係損益(2行合算)と営業有価証券等損益(みずほ証券連結)を含む

● 親会社株主純利益 (億円)

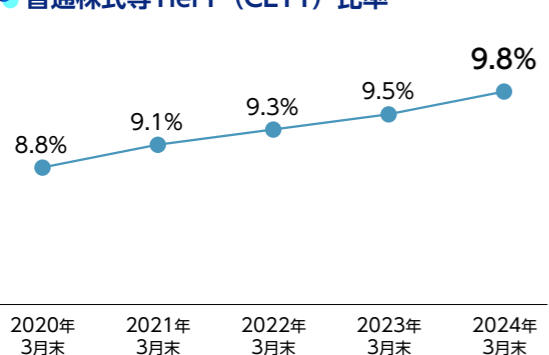


● 政策保有株式^{※1} (億円)



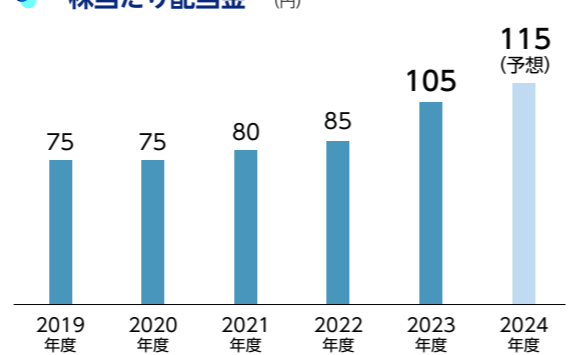
※1. 取得原価
※2. 除く退職給付信託からの返還等+17億円

● 普通株式等Tier1 (CET1) 比率^{※1}



※1. パーゼルⅢ最終化完全実施ベース。その他有価証券評価差額金を除く

● 一株当たり配当金^{※1} (円)



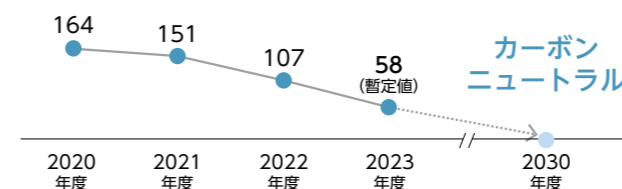
※1. 2020年10月に実施した株式併合の影響を考慮

非財務ハイライト

環境・気候変動関連

● Scope1,2 (グループ7社^{※1}の温室効果ガス排出量) (ktCO₂)

2030年度カーボンニュートラルに向け、再エネへの転換等が進展。



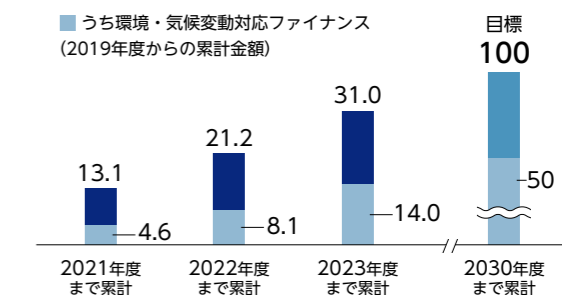
※1. みずほフィナンシャルグループ、みずほ銀行、みずほ信託銀行、みずほ証券、みずほリサーチ&テクノロジーズ^{※2}、アセットマネジメントOne、米州みずほ(2021年度までは旧みずほプライベートウェルスマネジメント^{※3}を含む8社)
※2. 2020年度は、旧みずほ情報総研および旧みずほ総合研究所の数値を集計
※3. 2022年3月23日付で清算終了、当社機能をみずほ銀行が承継

● Scope3(投融資を通じた温室効果ガス排出量)

2050年ネットゼロに向けて、NZBAガイドラインに基づくセクター別の中期目標の初期設定を完了。

セクター	目標(2030年度)
電力	138~232 kgCO ₂ e/MWh
石油・ガス	Scope1,2 4.2 gCO ₂ e/MJ
	Scope3 2019年度比 ▲12~▲29%
石炭採掘(一般炭)	OECD諸国 2030年度ゼロ 非OECD諸国 2040年度ゼロ
自動車	Scope1,2 2021年度比 ▲38%
	Scope3 2021年度比 ▲31~▲43%
海運	2023年12月設定 気候変動整合度 ≤0%
鉄鋼	2024年4月設定 2021年度比 ▲17~▲23%
不動産	2024年4月設定 33~42 kgCO ₂ e/m ²

● サステナブルファイナンス
環境・気候変動対応ファイナンス (兆円)



● 移行リスクセクターにおける
高リスク領域エクスポージャー

目標	2023年度実績
中長期的に削減	1.5兆円 (2020年度末比 ▲0.3兆円)

● 石炭火力発電所向けと信残高^{※4}

目標	2023年度実績
(2030年度) 2019年度比50%削減 (2040年度) ゼロ	19.6%削減 (2,408億円)

※4. 環境・社会に配慮した投融資の取組方針で禁止している新設・拡張を資金使途とするもの

▶P.57 サステナビリティ

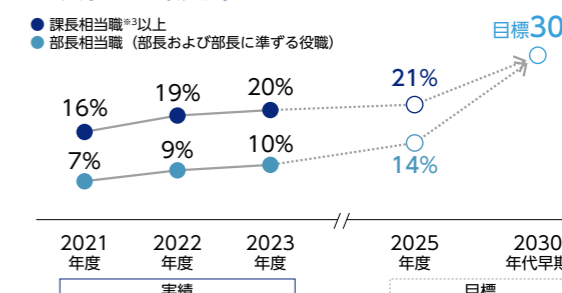
人的資本関連

● エンゲージメントスコア・インクルージョンスコア^{※1}

	2022年度実績	2023年度実績	2025年度目標
エンゲージメントスコア	51%	59%	65%
インクルージョンスコア	55%	60%	65%

※1. 社員意識調査におけるエンゲージメントおよびインクルージョンに関する各4設問に対する回答の、肯定的回答率(1~5の5段階で4,5を回答した割合)

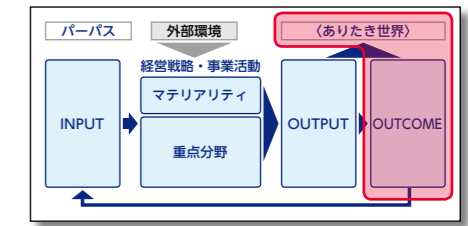
● 女性管理職比率^{※2}



※2. 国内(みずほフィナンシャルグループ、みずほ銀行、みずほ信託銀行、みずほ証券、みずほリサーチ&テクノロジーズ) 合算
※3. 2023年度より、算定対象の変更により、算出範囲から海外関連会社への出向者を除く

▶P.45 人材と組織

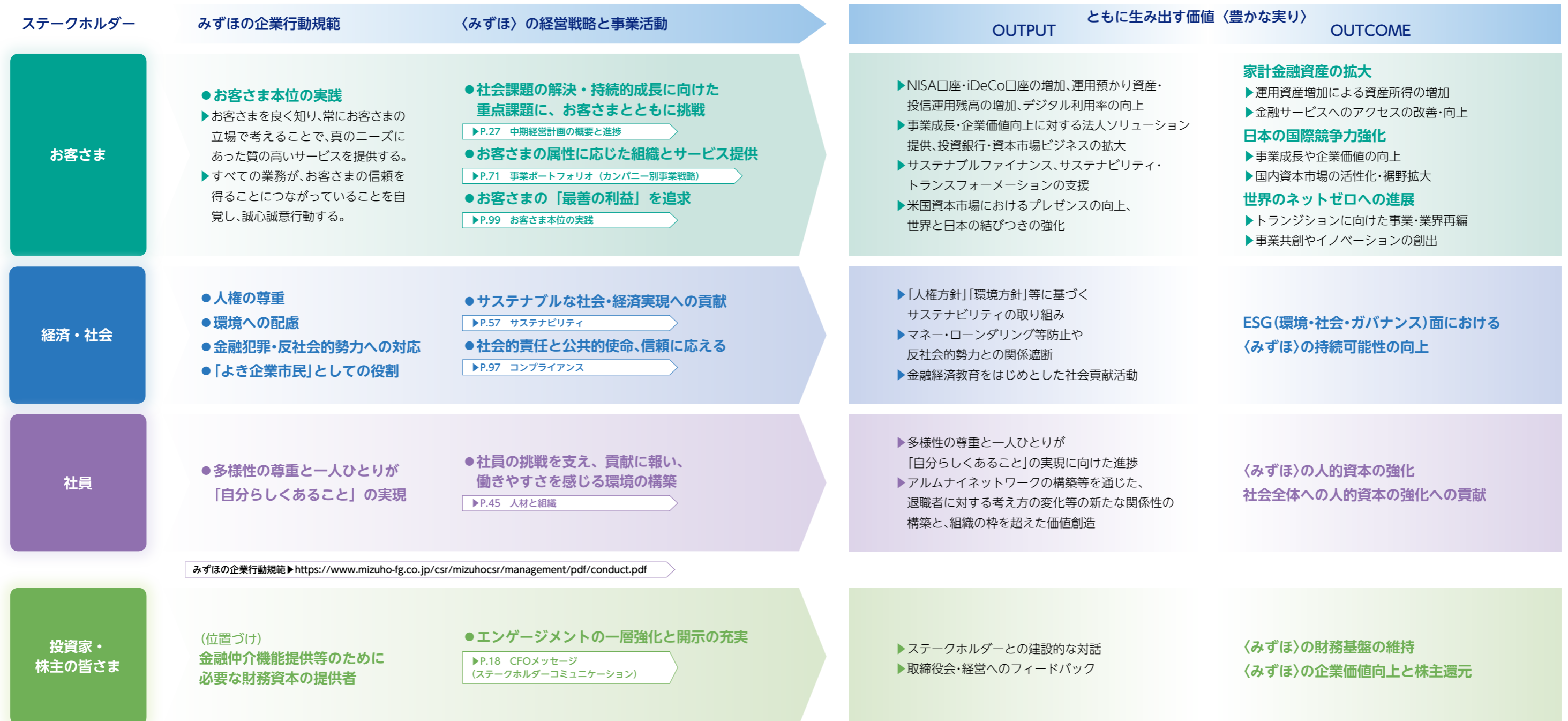
社会のなかの〈みずほ〉



〈みずほ〉は、様々なステークホルダーとともに、社会に対する〈豊かな実り〉を生み出します。

お客様の価値向上、社会のなかでの社員の活躍、〈みずほ〉の企業価値向上、これら様々な経路を通して、社会に貢献し、〈ありたき世界〉の実現に貢献します。

〈みずほ〉が描く世界観（ありたき世界） 個人の幸福な生活とそれを支えるサステナブルな社会・経済



みずほの企業行動規範 ▶ <https://www.mizuho-fg.co.jp/csr/mizuhocsr/management/pdf/conduct.pdf>

価値創造プロセス
価値創造のための資本
〈みずほ〉の価値創造ストーリー
マテリアリティ
価値創造のための事業戦略
中期経営計画の概要と進捗
価値創造を支えるガバナンス
財務・非財務ハイライト
社会のなかの〈みずほ〉
データセクション

鼎談 求められるサステナビリティ



取締役兼 執行役社長 グループCEO
木原 正裕

社外取締役
野田 由美子

執行役 グループCSO
牛窪 恭彦

世の中で求められるサステナビリティについて、これまでの議論や取り組み、今後の課題等について、グループCEOの木原正裕、グループCSOの牛窪恭彦、社外取締役の野田由美子氏の3名が意見交換しました。

サステナビリティを取り巻く環境認識

牛窪 本日のテーマは「サステナビリティ」ですが、概念の広い言葉ですので、経営、ビジネス、社員や組織への浸透という3つの視点に沿って、意見交換をしたいと思います。まず、「経営」の観点ですが、サステナビリティを取り巻く世の中の環境について、様々な場での議論やこれまでのご自身のご経験を踏まえ、どのような課題認識を持たれていますか。

野田 私が副会長を務めている経団連でも、「**サステナブルな資本主義**」の実現を理念に掲げ、サステナビリティを企業経営の中心的なテーマと位置づけ、取り組んでいます。サステナビリティに関して、私は3つの点が重要だと考えています。1つ目は、言うまでもなく、**地球環境の保全**です。もはや地球環境の存続すら危ぶまれる状況にあって、グリーントランスフォーメーション（GX）やサーキュラーエコノミー（CE）に向けた本気の変革が求められます。2つ目は、**社会のサステナビリティ**です。企業も**社会的視座を持ち、公平・公正な社会の構築に向けて貢献することが大切**です。例えば、人への投資を行ったり、サプライチェーン・下請け企業への責任を果たす等、社会全体をより良くしながら経営することが求められます。3つ目は、**サステナビリティの概念の複雑さ**です。何をもって「サステナブル」であると考えているのか、その判断は決して容易ではありません。例えば、GXには再生エネル

ギーやEV化が必要となりますが、そのために必要となる希少鉱物資源をめぐる地政学リスクの増大や生物多様性の毀損につながる可能性もあります。地域の雇用等社会への影響も考える必要があるでしょう。企業経営者は、こうした**相反するいくつかの矛盾に対峙し、前に進んでいかなければならない**のです。大きな挑戦に直面しています。

木原 私も2024年1月にダボス会議に行った際に「サステナビリティは難しい」という捉え方が広がっていると感じました。野田さんが指摘された通り、「サステナビリティ」は切り口が増えていきます。環境・気候変動から、循環型社会、人的資本、人権に加えて、少子高齢化・長寿化が進むなかでは「健康」もサステナビリティの1つのテーマだと思えますし、インフレで日本でも「格差」が広がっていく可能性がある。これらのサステナビリティの課題に対して、「みずほ」はパーパス「ともに挑む。ともに実る。」のもとで今回の中期経営計画から、**企業価値と社会価値の両方を創出する**と掲げていますが、それは難易度が高いものです。

野田 そこで「ともに挑む。ともに実る。」という精神は非常に重要だと思います。

木原 社会に役立つ企業になるのであれば、まずは「みずほ」自身もサステナブルな会社になるために、我々もまた挑まなければならない。つまり、「みずほ」自身の経営体制を整備する必要があります。例えば、人的資本であれば、「みず

「つなぐ」ことの裾野を広げていきたい (木原)



ほ)で成長した人が社会に出ていくことも歓迎しなければならないし、人権であれば人権デューデリジェンスをしっかりと取り組まなければならない。循環型社会への貢献であれば、自社の取り組みも当然に必要です。

牛窪 〈みずほ〉自身の経営という観点では、トランジション（移行）へのリスクマネーの供給という金融機関としての役割を果たすことが重要と考えており、国や地域によってトランジションの進展には様々な違いがあるので、それぞれの状況に応じた社会やお客さまのニーズに丁寧に向き合い、「つなぐ」をキーワードに社会課題解決に貢献していきます。同時に、移行リスクもしっかりと認識していく必要があります。セクター自体が炭素高排出かということに加えて、それぞれのお客さまが事業を移行する意思・計画があるか、という点も含めて2軸で考え、サポートしていく必要があります。もう1つ重要なのは情報開示です。グローバルなサステナビリティ情報開示基準が導入されようとしており、日本におけるルールも議論中です。〈みずほ〉も対応を準備していますが、ただ規制に沿った開示を行うだけでなく、わかりやすく発信することも理解を深めるために重要だと感じています。

ビジネス戦略としてどう差別化を図るか

野田 取引先の脱炭素支援は非常に重要ですね。企業経営者も羅針盤が無く迷っており、「みずほ」が経営者に寄り添い、ともに挑戦できるかがポイントではないでしょうか。さらに、20世紀の大量生産・大量消費・大量廃棄のリニアエコノミーからサーキュラーエコノミー（CE）への移行を実現するには、設計・製造・消費・回収・再生までのバリューチェーンをすべて変革しなければなりません。「革命」ともいえる転換です。

しかし、欧州の若い世代は、人類の活動が既に「地球の限界」を超えつつあることに気づいています。2023年にブリュッセルでお会いした欧州委員会の環境担当コミッショナーは33歳で、「CEへの移行は当然のこと。やらない選択肢は無い」との考えをお持ちでした。CEの実現には、多くのプレーヤーを巻き込んだ連携が不可欠です。産業金融の雄である〈みずほ〉には、**これらを「つなぐ」役割を担えるものと期待**しています。

木原 色々な当事者をつながないと、過去とは決別できません。〈みずほ〉で大企業を担当するコーポレート&インベストメントバンキングカンパニーに価値共創チームというチームがあり、金融バックグラウンドの社員に加え、商社から転職してきた社員もいます。発想力豊かに、お客さまと新たな事業を議論して出資をするのみならず、事業のプラットフォーム作りと一緒に取り組んでいます。例えば、インドに数多あるごみ廃棄場から代替燃料を製造する技術を持つスタートアップ企業に日本企業と一緒に出資しましたが、今後は、技術開発のみならず、廃棄物から代替燃料を製造するプラントが必要になってきます。そのようななかで、事業が拡大すれば、資金需要も出てきて、金融ビジネスとしても成長するでしょう。また、大企業のみならず、新たな事業のバリューチェーンを構築するなかで、中堅中小企業に、「つなぐ」**ことの裾野を広げていきたい**と思います。また、産業構造を変えていくことは非常に大きな話であり、ブランドデザインを描く必要があります。それは独りよがりではいけません。**様々な当事者と会話をし、ブランドデザインを練り上げる**ということを、「みずほ」はやりたいと思いますし、やらなければならないと思っています。

野田 まさにそれが〈みずほ〉の強みであり、挑戦して欲しいことです。私も銀行に勤めていましたが、銀行は「企業活動の結果である決算書を見て融資判断する」というスタンス

になりがちです。これからは、多様なバックグラウンドを持った人材とお客さまとの幅広いつながりを活かし、より能動的な役割を果たしていただきたいですね。

木原 決算書ではなく、企業の成長性を見るのが、新しい金融の在り方だと思います。日本政府はGX実行会議等で、産業の在り方や2040年ビジョンを真剣に議論しています。産官学の動きをどうつなげていくか、それに対して〈みずほ〉に何ができるか、ということを私も考えています。

牛窪 2023年度は取締役会でも議論しましたが、サステナブルビジネス戦略を策定しました。カーボンニュートラルや循環型社会等が実現した将来を想像しながら、〈みずほ〉の強みがどのように貢献できるか、何をめざすのか、について、足元と中長期の両方の時間軸を含めて構想・発想していくことが必要だと思います。そのためには「調査」を重視する〈みずほ〉のカルチャーは重要な特徴だと思います。そして、足元の支援としてファイナンスも重要です。サステナブルファイナンスを2030年までに100兆円にするという目標は、〈みずほ〉の覚悟を示しています。また、みずほリサーチ&テクノロジーズのコンサルティング部門がインパクト評価を行う人的資本経営インパクトファイナンスを2023年度にリリースしましたが、既に10社に利用いただき、さらに多くの企業の関心を集めています。この「インパクト」は、社会貢献と企業価値のベクトルを合わせる考え方として有効です。また、中長期では、木原が紹介したような、レイターステージへの価値共創投資やアーリーステージを支えるトランジション出資枠等の投資・出資も重要です。水素では、2030年までに2兆円の資金供給することを宣言しました。日本政府が掲げた動きに

対し、リスクマネーを供給することが金融の役割です。「つなぐ」ことについても、大企業を地方や中堅中小企業につなげる、もしくは、技術を持つ中堅中小企業を大企業につなげる〈みずほ〉でありたいと思います。さらには、サステナビリティは協調領域も多いです。競争相手と協調する領域であり、「ライバルの企業と手を組みませんか？」というきっかけとなる会話は〈みずほ〉にしかできないのではないかと、思っています。

野田 では逆に、〈みずほ〉の課題は何でしょうか？

牛窪 課題はグローバルです。サステナビリティのルール作りで先行する欧州の情報をつかむことや、海外で進むイノベーションを日本に紹介できること。これらを強化していきたいと思っています。グローバルなサステナビリティのリテラシーや感度を上げていかなければならないと考えています。海外拠点の現地社員もいますが、日本へのインプリケーションをつかむという観点から日本からも派遣しています。

野田 やることはたくさんありますが、何より重要なのは、今牛窪さんがおっしゃったような「覚悟」だと思います。誰も答えを持たない時代において、立ち止まらず前に進むためには、覚悟や勇気が必要です。木原さんも面談されたと言いましたが、例えば、ユニリーバの元CEOのPaul Polman氏は20年以上前からサステナビリティを訴え続け、ぶれることなくユニリーバのサステナビリティ経営を進めてきました。〈みずほ〉にも、覚悟と勇気を持って挑む企業を支える金融機関であって欲しいと思っています。

木原 まさにPaul Polman氏と面談するに際し、彼の著書『Net Positive』を読みましたが、彼のスタンスは「難しいから、やめる」ではなく、「難しいから、やる」ですよね。



社員全員が
サステナビリティを
自分事として捉えること
(牛窪)

覚悟と勇気を持って挑む
企業を支える金融機関で
あって欲しい
(野田)



ファイナンスというのは、そのような企業の背中を押すものだと思います。第一国立銀行も含めて様々な企業を創業した渋沢栄一の思いも同じだったのではないかと思います。当時、欧米には存在する産業や企業が日本には無い。日本で成功するかどうかは分からない。「分からない」からこそ支援する。これこそ、金融の役割だと思います。

社員へのサステナビリティの浸透について

牛窪 そのように「挑む」ことは、一部の社員だけではできません。社員全員にサステナビリティの意識を浸透させる工夫について、ご自身の経営者としての経験から何かアドバイスはありますか？

野田 私が所属する企業も、〈みずほ〉と同じく全国で事業を展開しており、社員も1万人近くいます。地域で働く現場の社員すべてにパーパスやサステナビリティを浸透させるのは本当に難しいことです。私の経験から大切だと感じるのは、トップからのメッセージのみならず、ビジネスラインのヘッド、そして部長・課長、営業所長と、それぞれのリーダーが自分の言葉でパーパスを語り伝えていくことです。そして、社員一人ひとりに、自分の仕事のなかで、パーパスやサステナビリティの意味することを考えてもらうことが重要だと思います。

牛窪 色々なレイヤーでメッセージを発することが重要ですね。私も「CSuOダイアログ」として2023年度は約30回、営業部店で日々お客さまと接している社員を中心に会話をしました。嬉しい誤算であったのは、1~2年目の若手社員から「〈み

ずほ〉はまだまだやれるはず」「お客さまのサステナビリティに応えるソリューション提供ができずに悔しい思いをした。次はもっと良い提案がしたい」という声を聞いたことです。若い世代はサステナビリティの意識が高いということを目の当たりにしました。そこで2024年度には、〈みずほ〉自身をサステナビリティ色に染める、お客さまへのソリューションを提供する、という社員のアイデアや意見を募り実現していく、社員ワーキンググループを始動します。関係するセクターの大企業担当者や、大きなプロジェクトファイナンスを手がける部署、または政策提言を行う部署等だけではなく、社員全員がサステナビリティを自分事として捉えること。そうすることで、具体的に発想することができ、お客さまがまだ気づいていないサステナビリティのニーズを発掘できるようになれると思います。

木原 消費電力の大きい半導体製造において、消費電力を削減できる素材を扱うスタートアップ企業への融資に取り組んだ事例があります。難易度の高い融資案件に挑んだ好事例として社内でも取り上げられましたが、この事例はサステナビリティへの取り組みでもあります。「今、自分が手がけていることがサステナビリティにつながっている」と気づくこと、それを伝播することも重要だと思います。

野田 まさに、社員一人ひとりが、たとえ小さなことであっても、自分の仕事がサステナビリティにつながっていることを発見し、実感できるとよいですね。金融機関として、持続可能な経済社会の構築にどう貢献できるのか、〈みずほ〉として何ができるのか、これからも議論していきましょう。社外取締役として、〈みずほ〉の挑戦をともに支えていきたいと思っています。

木原 本日はありがとうございました。

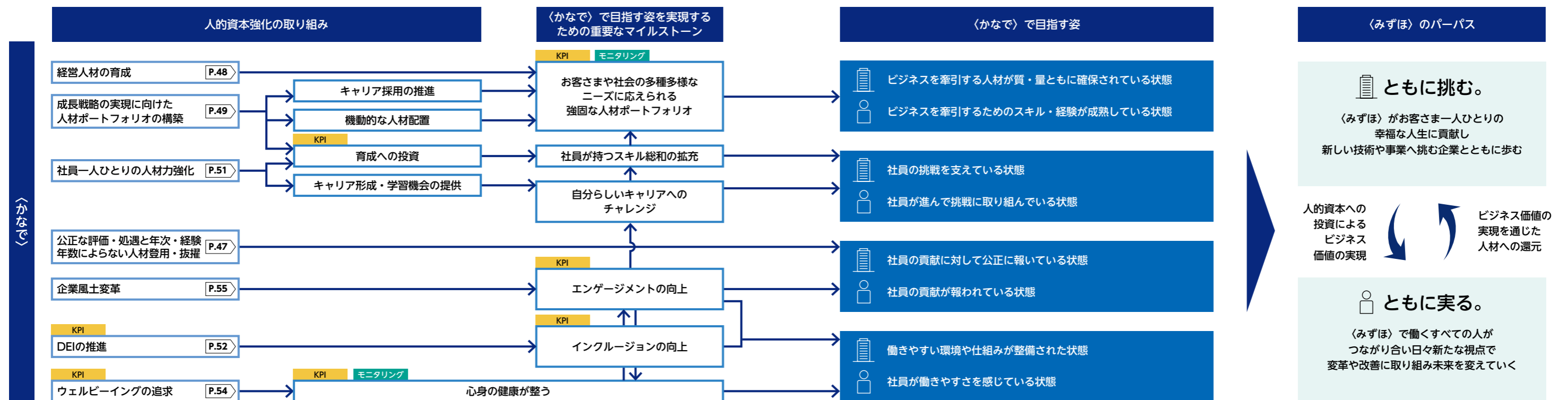


執行役 グループCHRO 上山 信宏
執行役員 グループCPO 河野 朋子
執行役 グループCCuO 秋田 夏実

パーパス実現に向け、〈かなで〉を通じて、〈みずほ〉の価値創造の源泉となる人的資本を持続的に強化していきます。また、社員一人ひとりが潜在力を最大限に発揮できるよう、社員エンゲージメントの向上やインクルーシブな組織づくりに取り組んでいきます

人的資本インパクトパス

〈みずほ〉は人的資本の強化を中期経営計画における重点分野の1つと掲げ、様々な施策に取り組んでいます。今回、そのような人的資本強化の取り組みが〈みずほ〉のパーパス「ともに挑む。ともに実る。」の実現にどのように寄与しているのかを「人的資本インパクトパス」として可視化しました。同時にそのなかで、2023年度に設定した人的資本KPIの位置づけを、人的資本強化の取り組みの実施状況・効果を計測するものとして再整理しました。今後は、人的資本の強化を進め、人的資本KPIを用いて取り組みの実施状況・効果を検証し、適時適切に施策の見直しを行っていきます。また、競争力のあるビジネス戦略を策定し、人事戦略と連動させることで、成長するビジネス領域で社員が活躍する機会を創出し、一人ひとりの成長やキャリア形成への挑戦を後押ししていきます。



2024年度、新たに人的資本レポートを作成しました、各種人事施策における取り組み詳細は、人的資本レポートをご参照ください。
https://www.mizuho-fg.co.jp/csr/mizuhocsr/report/pdf/hc_report_2024.pdf

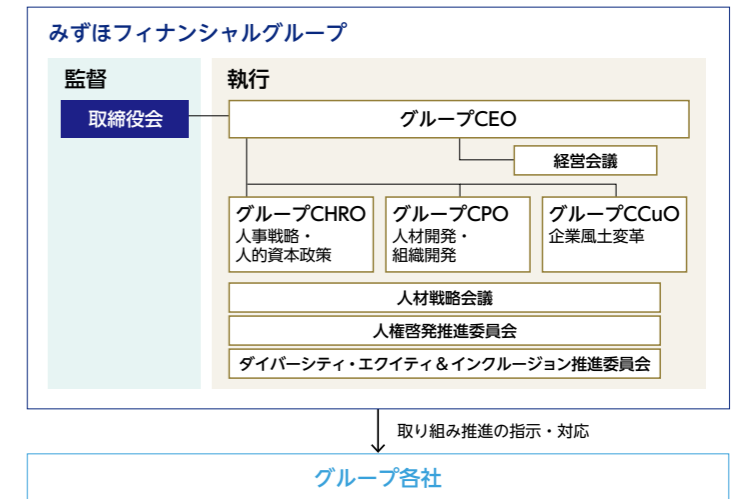
人的資本KPIは、下記フォーマットで記載しています。

KPI	22年度実績	23年度実績	25年度目標
	XXXX	XXXX	XXXX

人材と組織に関する推進体制

グループCHRO^{*1}は〈みずほ〉における人事戦略・人的資本政策責任者として、グループ全体の人事運営に関する取り組みを企画・推進しています。グループCPO^{*2}は、人事運営のうち、人材開発・組織開発、多様な人材の活躍の推進等に取り組んでいます。また、グループCCuO^{*3}は、グループ全体の企業風土に関する取り組みを企画・推進しています。三者が相互に連携し合い、人材と組織の強化を実現していきます。

*1. グループCHRO (Group Chief Human Resources Officer)
 *2. グループCPO (Group Chief People Officer)
 *3. グループCCuO (Group Chief Culture Officer)



〈かなで〉における新たな人事運営

● 社員の挑戦を後押しするための人事の枠組み

お客さまや社会を取り巻く環境、抱える課題は、日々刻々と変化、複雑化しており、〈みずほ〉が求められるものも大きく変わりつつあります。社員が、望むキャリアに向けて自ら専門性を磨き、新たな役割に挑戦し、その結果として、会社が、お客さまや社会の多種多様なニーズに応えられる人材ポートフォリオを構築することが重要です。

従来の人事運営では、年功序列等の既成概念や旧習をなかなか払拭することができませんでした。人事運営のあり方を社員の挑戦を後押しするかたちへと変化させていくために、〈かなで〉では、「貢献に報いる」「挑戦を支える」を主要な柱にしました。

処遇・配置

● 仕事の難易度や責任の大きさに応じた処遇・配置へ

社員にとって働きがいを感じられる会社であるためには、社員一人ひとりの貢献とその成果に公正に報いていくことが重要です。

〈かなで〉では、仕事の難易度や責任の大きさに応じて社員の貢献に報いることとし、すべての社員の給与体系に新たに「役割給」を導入しました。同時に、賞与においても、賞与額の決定要素から社員が属する複層的な組織業績を外し、個人目標の達成や業績貢献度に基づき決定する方法に変更しました。これらの変更により、社員一人ひとりが担う役割や成果に対して報いる仕組みが明確となり、自ら成長し、より大きな役割に挑戦するインセンティブを社員が持つことができるようになりました。

● 年次・経験年数によらない人材登用・抜擢が可能に

「役割給」の導入により、年齢や経験年数に関係なく、個々人が保有するスキルや能力に基づき適材適所を実現することが可能となり、従来以上に若手の抜擢が可能になりました。同時に、一定年齢で個人のスキルや能力に関係なく処遇を下げる専任職員制度を廃止し、経験豊富な社員の活躍機会を拡大しています。このように、「個人に徹底的に向き合う」をモットーとして制度の見直しを進めたことで、年齢等によらず、社員は成長しながら、より難易度が高く、責任の大きな仕事を担うことができるようになりました。

また、人事プラットフォームをグループ主要5社*1共通とし、エンティティが異なっても同じ役割であれば同じ処遇となるように処遇体系を見直し、グループでエンティティを超えた適材適所を実現することができるようになりました。

*1. みずほフィナンシャルグループ、みずほ銀行、みずほ信託銀行、みずほ証券、みずほリサーチ&テクノロジーズ

評価

● 社員の成長を重視した評価制度へ

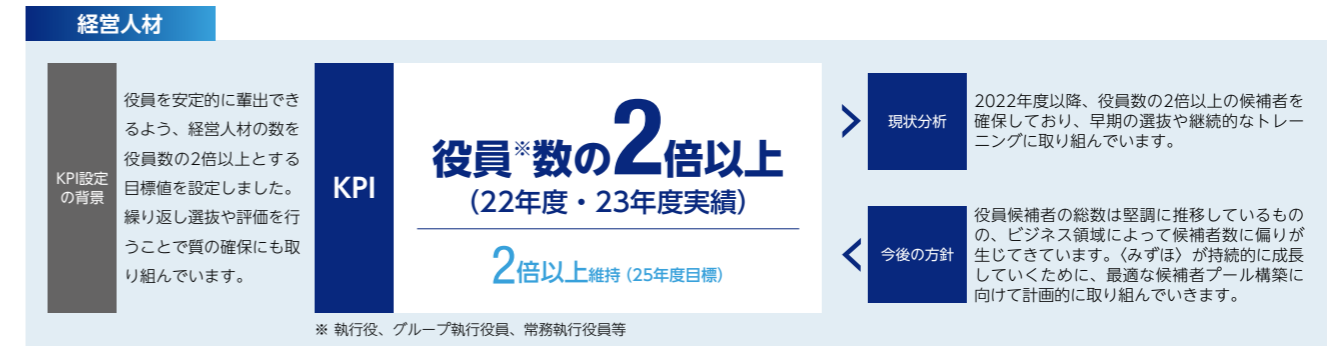
〈みずほ〉は、社員一人ひとりが自ら成長し、より難易度が高く、責任の大きな役割に挑戦する会社をめざしています。人事制度や運営は、それを支えるものであるべきと考えています。評価制度については、従来は評価結果を表すランクが給与・配置に直結していたため、社員は、高いランクを得ることに注力し、挑戦や自己の成長に向けた取り組みが十分ではありませんでした。この状況を改めるため、評価制度を、社員一人ひとりが自省し、自らの成長に向けた取り組みに邁進していくために、社員とマネージャーが課題をともに考え、対話を通じて個々の成長のためのコミュニケーションに集中できるよう、ランクづけしない運営へと変更しました。

● 〈みずほ〉の企業理念を体現する人材を評価する枠組みへ

また、従来の評価制度では、スキルや能力の水準に軸を置いた枠組みとなっていました。社員一人ひとりの行動を企業理念（パーパス・バリュー）と同期させ、それらを〈みずほ〉の力にさらにつなげていくために、企業理念の再定義と同時に、スキル・能力の保有状況に加え、企業理念に基づく社員の行動軸であるバリューの実践状況を重視する枠組みへと評価制度を変更しました。

未来の経営を支える人材育成

〈みずほ〉が持続的な成長を遂げるためには、〈みずほ〉の経営人材には、恒常的な変化のなかで会社の向かう方向性を明確にし、取り組むべき課題を見極め、その解決に向けて組織をリードできる力を有する人材が不可欠です。こうした問題意識に基づき、事業全体の将来像を捉える「構想力」と、横断的に組織を牽引する「実現力」を持つリーダーを安定的に輩出できるよう、経営人材育成プログラムの見直しを行いました。



● 経営をリードする人材を、質と量の両面から強化・輩出する「あおいプログラム」の創立

ビジネス環境が急速に変化するなか、会社に必要とされる経営人材は自然発生的に生まれる時代ではなくなってきています。〈みずほ〉では、これから求められる経営人材を確保するための体系や仕組みが十分ではないとの課題認識のもと、〈みずほ〉の未来の経営を支える人材を、質・量ともに確保していく枠組みとして、グループCEOのオーナーシップのもと経営人材育成プログラム〈あおいプログラム〉を創立しました。この〈あおい (AOI)〉には、「未来の経営チームの一員としての高い志をもつ」= **Aspiration**】、「悲観は感情に属し、楽観は意思に属す」= **Optimism**】そして「“学ばば学ぶほど、自分の無知を知る” = **Ignorance**】の思いを込めています。

このプログラムは、継続的に経営人材としての適性を見極められるように評価体系を整備し、候補者の特性や動機に鑑みながら新たな対象者を選抜していくサイクルとしています。また、対象者にはトレーニングのなかで一人ひとりに見えてきた課題を踏まえながら戦略的にタフなアサインメントを付与することや深い内省を促すことで候補者の成長を底上げできる仕組みにしています。この取り組みはまだスタートしたばかりであり、〈みずほ〉の将来を担うにふさわしい経営人材が十分かつ安定的に輩出できるよう、今後も必要な見直しや改善を行いながら鋭意取り組んでいきます。

● 経営人材としての覚悟・覚醒を実現する〈あおい塾〉の立ち上げ

体系全体の刷新に加えてトレーニングプログラムもリニューアルし、〈あおい塾〉として2023年度よりスタートしました。このプログラムでは、戦略的思考や変革に必要な突破力といった経営に必要な力を習得するだけでなく、候補者の経営人材としての覚悟や覚醒にも重点を置き、グループCEOをはじめとした経営陣との直接対話や、参加者が自分自身と徹底的に向き合う内省の機会を設けています。これにより、経営人材に要求される強力なリーダーシップを養いつつ、〈あおい塾〉修了後においてもそれぞれの職務におけるタフアサインメントを通じた継続的な成長を後押ししています。



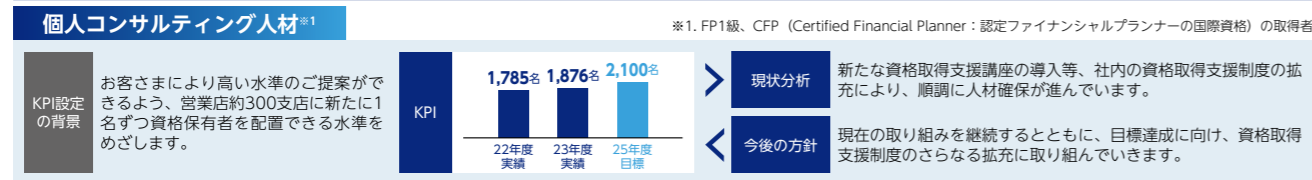
成長戦略の実現に向けた人材ポートフォリオの構築

● 個々のビジネスを牽引する人材を確保していく取り組み

〈みずほ〉は中期経営計画において、事業ポートフォリオ全体のなかで重点的に取り組んでいく領域を定め、それらの事業領域ごとに成長戦略を策定しました。それらの成長戦略実現の蓋然性を高めていくには、それぞれの事業領域を支える人材の確保が不可欠です。それぞれの人材確保の取り組みの実施状況・効果を計測するものとして2023年度にKPIを設定しました。同時に、事業戦略と人材戦略の連動性を高めていくために、事業ポートフォリオ全体についても人材要件の定義に着手しています。

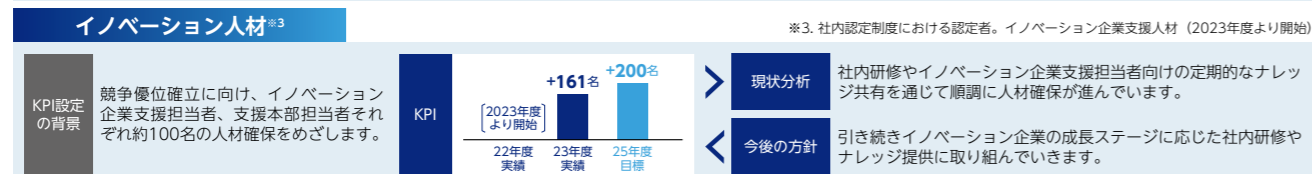
▶P.29-36 中期経営計画の進捗

個人ビジネス



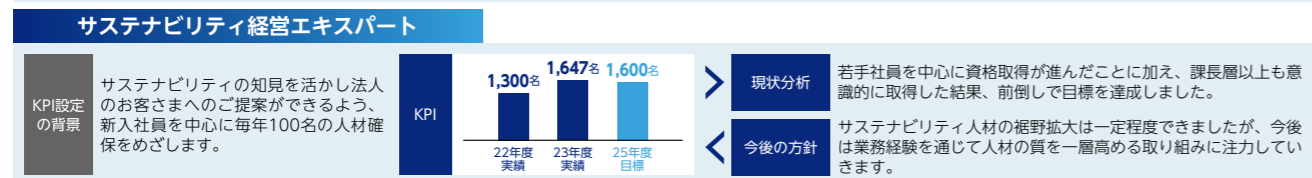
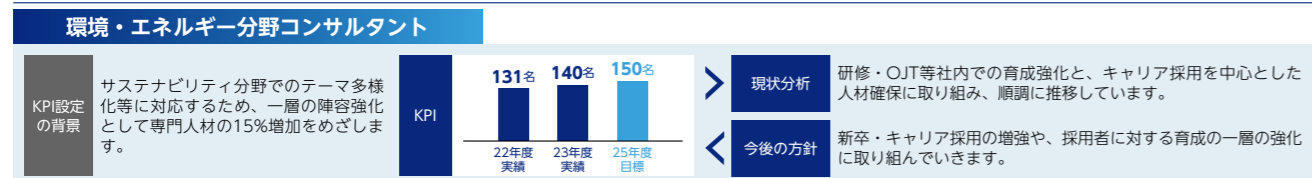
「顧客利便性の徹底追求」と「資産所得倍増」に向けた挑戦を重点分野として掲げる個人ビジネスでは、デジタル・リモート・店舗のあり方を見直し、事務手続きの徹底したデジタル化を進め、店舗を事務手続きの場からコンサルティングの場に革新します。お客様本位で資産運用・形成・承継をサポートできる対面コンサルティングの知識・経験を有する人材の重要性がさらに増しているため、「個人コンサルティング人材」をKPIとして掲げることで人材育成に注力しています。

法人ビジネス



「日本企業の競争力強化」を掲げる法人ビジネスでは、業界動向の把握や顧客ニーズ発掘等に求められる洞察力、企業の成長ストーリーを描く構想力が必要です。なかでも事業承継分野では、専門的な知識と実務経験を要するため「事業承継人材」をKPIに設定し戦略的に人材をアサインすることで、集中的に育成に取り組んでいます。同様にイノベーション企業支援分野においても、先端テクノロジー領域での支援経験や、成長ステージごとに異なる企業ニーズに対応するための専門知見を有する人材を計画的に育成するため、「イノベーション人材」をKPIに設定しています。

サステナブルビジネス



「サステナビリティ&イノベーション」の領域では、大企業のお客様を中心に、様々なサステナビリティに係る課題に対応するため、みずほリサーチ&テクノロジーズの「環境・エネルギー分野コンサルタント」の人材拡充に取り組んでいます。一方で、社会全体のサステナビリティの推進のためには、大企業のみならず、サプライチェーンを構成する中堅・中小企業の取り組みも重要です。そのため「サステナビリティ経営エキスパート」をKPIに設定し、関連する資格の取得を通じ、幅広い法人のお客様とSX（サステナビリティ・トランスフォーメーション）のディスカッションを実施するために必要な基礎知識の習得を進めています。

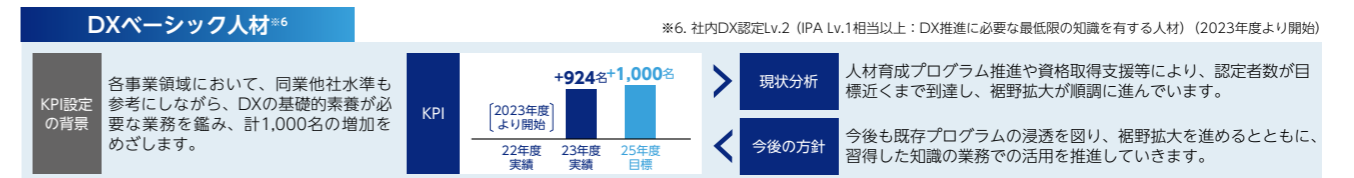
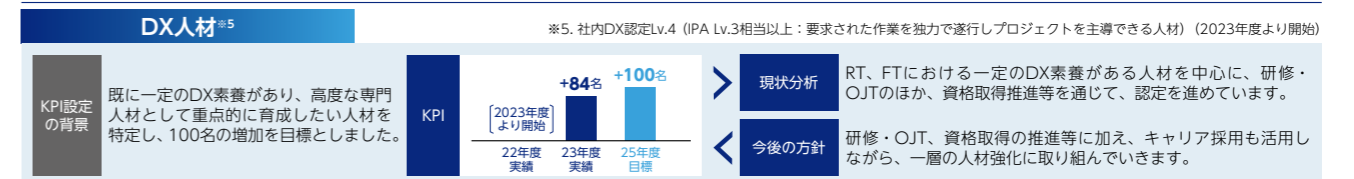
グローバルビジネス



「グローバルCIB（コーポレート&インベストメントバンキング）ビジネス」では米国やEMEAにおけるCIBビジネスモデルの進化、アジアにおけるトランザクションバンキングや資本市場ビジネスの拡大に取り組んでいます。それぞれのマーケットでビジネスを強化するためには、マーケットに精通した現地人材を確保する必要があり、海外拠点の管理職における現地人材の比率を、引き続き高い水準に維持します。

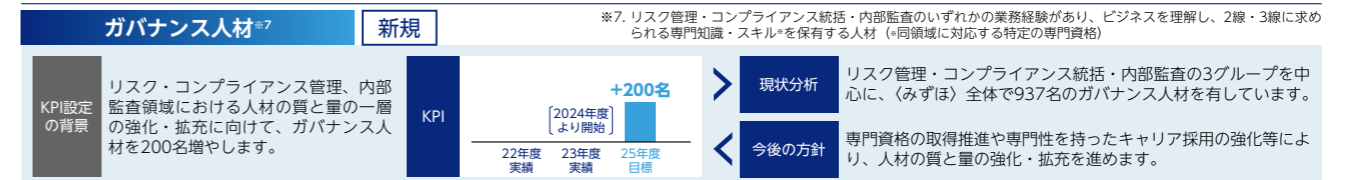
一方で、現地人材とともに業務が遂行できる海外勤務経験者の人材プールを持続的に確保することも必要です。若手社員育成では、新規の海外派遣を重点的に増やし、派遣期間も1年から2年に延長し、営業部門・内部管理部門を各1年経験する形に変更することで、フロントとガバナンス両面の実務経験を積み機会を提供し、持続的な海外勤務経験者の人材ポートフォリオを形成します。

DX推進力の強化



グループベースで「DX推進力の強化」が中期経営計画の重点分野となっており、DX・デジタルの高度な専門性を有し、お客様や〈みずほ〉のビジネス変革を推進できる人材が求められています。この実現に向け、「DX人材」をKPIに設定し、みずほリサーチ&テクノロジーズ（RT）やみずほ第一フィナンシャルテクノロジー（FT）を中心に人材拡充を進めています。同時に、DX・デジタルに関する知識を有する社員の裾野拡大のため「DXベーシック人材」をKPIに設定し、「DX人材育成プログラム」を通じて知識の底上げを図っています。（詳しくは→ P.68「DX共通基盤の整備（「デジタルトランスフォーメーション」内）」参照）

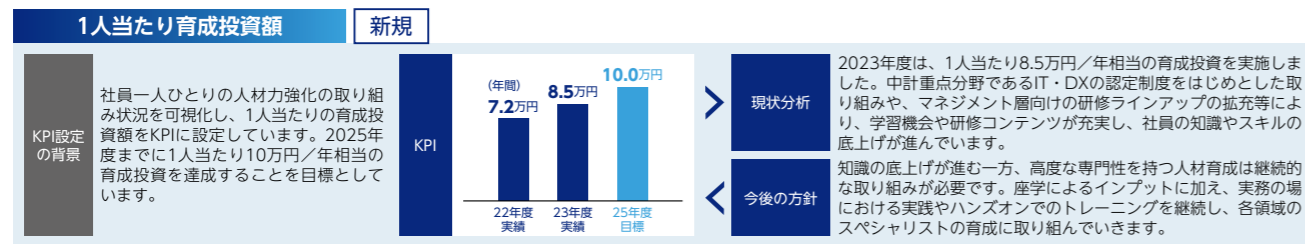
ビジネスを支える2線・3線



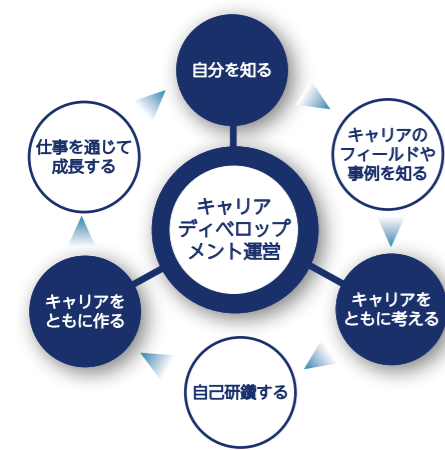
中期経営計画では、成長戦略とそれを支える経営基盤、〈みずほ〉のすべての土台を支えるものとして「安定的な業務運営」を重点分野の1つとしています。組織としてのガバナンスの深化・高度化が求められるなか、ビジネスを支える2線・3線となるリスク・コンプライアンス管理、内部監査領域の専門人材確保は重要性を増しており、その強化を新たなKPIとして設定しました。

社員一人ひとりの人材力強化

会社として成長戦略を実現するためには、〈みずほ〉で働くすべての社員が自分らしく成長しながら、一人ひとりがめざすキャリアに向かってスキル・能力の強化に前向きに挑戦していくことが重要です。こうした社員の自発的な姿勢を会社としても後押しするため、キャリアディベロップメント運営やミドルマネジメント層のサポート力強化に取り組んでいます。また、このような取り組みは社員の成長のための投資と捉えており、学習機会の提供を通じて社員が自身のスキル・能力を向上することで、〈みずほ〉のビジネスを支える人材プールの構築へとつながるものと考えています。



● キャリア自立を促進する「キャリアディベロップメント運営」



〈みずほ〉では、社員一人ひとりが自分らしいキャリアを描き、新しい役割を担いながら成長していくために、〈キャリアディベロップメント運営〉という取り組みを行っています。また、キャリアアドバイザーとしてキャリアコンサルタント資格を有する人材も多く在籍しています（人事部門に常時30名程度）。

足元では、キャリア面談等で自分を知り、「キャリアコレクション」（部署・業務紹介）等を通じてキャリアフィールドを把握したうえで、キャリアを会社とともに考え、各種研修等を通じて自己研鑽しながらキャリアをとともに作り、新たな役割に挑戦して成長し、また自分を知るという循環を繰り返しています。

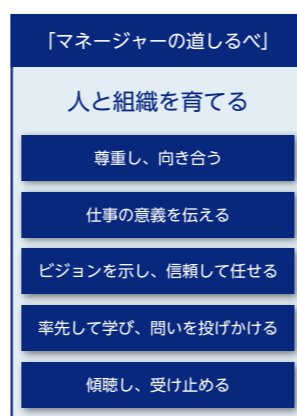
一方、社内のアンケート調査では、今後のキャリアへの不安、あるいは自らキャリアをつくっていくことへの意識の弱さ、実現に必要な自発的学習に課題が見受けられました。これらを解決するために、キャリアアドバイザーが、社員がどのようなキャリアをめざすのか、そのためにどのような取り組みを行っていくか等についてアドバイスする取り組みを行っています。

● 社員と会社の結節点となるミドルマネジメント層の強化

社員の挑戦を支える取り組みは、社員と会社が一体となって進めていく必要があります。そのため社員と会社の結節点であるミドルマネジメント層が、日常業務における社員の挑戦を後押しし、フィードバックを通じてスキル・能力の伸長を促していくことが重要であると考えています。

2023年度は新任マネジメント研修の内容を一新しました。社員と向き合う姿勢の習得、多様な個性を活かすための組織牽引の理解をテーマに、社員と会社の意思疎通を束ねることの重要性や、置かれている立場によるモチベーションの違いを疑似的に体験するプログラムを提供しました。さらに、めざすべきマネージャー像の確立を目的として「マネージャーの道しるべ」を策定しました。

2024年度よりマネージャーに必要な知識・スキル・能力を明示し、年間を通じた様々な研修によりレベルアップをめざすとともに、一人ひとりの受講状況を可視化・モニタリングしていきます。これら一連のマネジメント人材強化の取り組みを「Manager Update Program（通称：M-UP）」と名づけ、詳細を分かりやすく記したマネジメントガイドブックの発刊等により浸透を図っていきます。



多様性を力にするDEI[※]の推進

日々変化するビジネスニーズに応え、イノベーションを創出し続けるためには、一人ひとりの人材力の強化に加え、あらゆる多様性を尊重し、日々の業務推進や意思決定においてDEIを推進していくことが不可欠です。〈みずほ〉では、DEIコミットメント（3つの約束）として「多様性を力に」「自分らしく働き人生を豊かに」「認め合い高め合うカルチャー」を掲げDEIを推進しています。これにより、社員一人ひとりが自分らしく輝き、〈みずほ〉の一員として働くことにやりがいと誇りを感じられる組織となり、〈みずほ〉に関わるすべての人や社会に新たな価値を生み出していきます。

※ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン

● 管理職等の意思決定層における多様性の確保

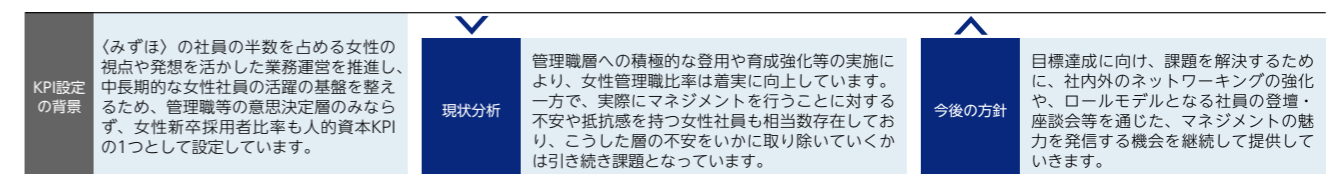
多様な視点や価値観を業務推進や意思決定に取り入れるために、〈みずほ〉では、まず管理職等の意思決定層における多様性を確保するため、特に「女性」「海外現地採用社員」「キャリア採用者」の登用を重要な戦略テーマとして捉えています。

● 女性活躍を推進する基盤整備

女性管理職比率向上のため、業務を通じたアサインメント付与とネットワーキング強化に注力しています。部長相当職層向けには役員メンタリングや女性新任部長研修を行い、課長相当職層には先輩社員の登壇セッションを通じてマネジメントの魅力を知る場を設ける等、包括的な取り組みを行っています。また、中長期的に女性社員の育成・活躍を推進するための重要な指標の1つである女性新卒採用者比率も順調に推移しています。

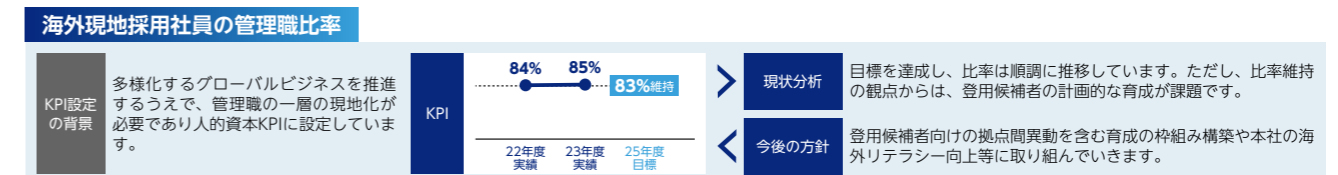


※1. 国内（みずほフィナンシャルグループ、みずほ銀行、みずほ信託銀行、みずほ証券、みずほサーチ&テクノロジー）合算
 ※2. 2023年度より、算定対象の変更により、算出範囲から海外関連会社への出向者を除外



● 海外現地採用社員の登用

海外現地採用社員の管理職比率の維持・向上のため、海外現地採用社員の育成・サクセッションプラン策定とともに、海外と接する本社の海外リテラシー向上に取り組んでいます。本社の海外対応ポストを可視化し、海外勤務経験者の配置や集中的な語学研修を実施したほか、海外のサクセッション候補者を本社に招き、国内マネジメントと共同で経営幹部候補者向けの研修を受け、経営課題について議論する機会を提供しました。



● キャリア採用者の獲得と定着

キャリア採用者の比率は近年大幅に増加しており、特にDX等、重点分野における人材の獲得に注力してきました。その結果、キャリア採用者の管理職比率は16%に達しており、引き続きリテンションの強化や積極的な採用を進めていきます。

● 互いを認め合い高め合い、自分らしさを感じることができる組織の実現

〈豊かな実り〉を実現するためには、意思決定層における多様性確保に加え、社員一人ひとりが自分らしく活躍できる環境を整備し、互いを認め合い高め合うことが必要です。〈みずほ〉では、「誰もが働きやすい職場、自律的に成長できる職場」をめざし、人と人のつながりを通じた自発的な挑戦を後押しするネットワークであるERG（Employee Resource Group：社員の自発的なグループ活動）のほか、M-DIM（Mizuho Diversity, Equity & Inclusion Month：社員参加型DEI推進月間）やアルムナイネットワーク等、多様な活動が様々な場所・機会で行われています。

● 育児・介護との両立を支える環境の整備

育児や介護との両立は働きやすい職場づくりの要であり、時間・場所に制約されない柔軟な働き方の制度整備や理解浸透を促す研修等を継続的に実施しています。特に、介護に関しては、今後予想される両立する社員の大幅な増加に備え、介護経験や両立に関するアンケートと研修を実施しました。育児に関しては、管理職に対する研修や、育休取得経験のある部長による登壇セッション、両立セミナーへの配偶者の招待等、周囲の理解を促進するための取り組みにも注力しています。



● 多様な価値観を持つ社員一人ひとりが活躍できる職場へ

多彩な個が活躍するためには、障がいや性的マイノリティといった様々な多様性へ積極的に向き合っていくことが必要です。〈みずほ〉では、障がいのある社員が能力や個性を発揮できる職場環境の整備に向け、本人への支援のほか、周囲の理解促進のための施策を実施してきました。

また、LGBT+の社員に対する環境整備や啓発活動等に継続的に取り組んでおり、PRIDE指標「ゴールド」を8年連続受賞しています。加えて、組織と社員がともに理解促進に取り組む風土が育まれてきています。一方、職場におけるアンコンシャスバイアスの払拭は途上であり、今後も社員一人ひとりのSOGI（性的指向/性自認）を各人の個性として尊重しあえる組織であるために、意識啓発を実施していきます。



● 組織の枠を超えたネットワークの拡充（アルムナイ）

〈みずほ〉では社外の多様なフィールドで活躍する元社員（アルムナイ）とのネットワーク拡大を推進しており、アルムナイ登録者数は1,500名を超える規模へと発展しています。また、2023年度からは、現役社員とアルムナイがつながり、新たなビジネス創出と社会貢献をめざし、ビジネス連携トライアルを開始しました。同時に、退職者の再入社に対する垣根を下げるため2021年度から専用窓口を設置のうえ、人材獲得も積極的に進めています。これらの取り組みが評価され、「ジャパン・アルムナイ・アワード」グランプリを2年連続受賞しました。



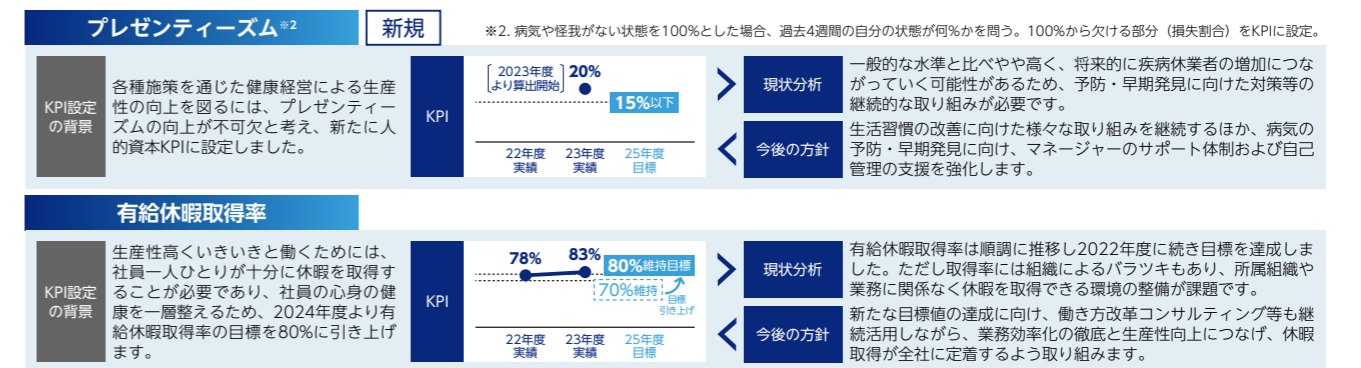
社員がいきいきと働くためのウェルビーイングの追求

社員一人ひとりが日々いきいきと仕事に臨んでいくためには、継続的な心身の健康維持・増進が必要と考えています。〈みずほ〉では、社員の生産性向上ひいては意欲的な挑戦を高める「身体的・精神的健康（フィジカル・ウェルネス/メンタル・ウェルネス）」と、将来の経済的な不安の解消につながる「経済的健康（ファイナンシャル・ウェルネス）」の両面をウェルビーイングとして推進しています。

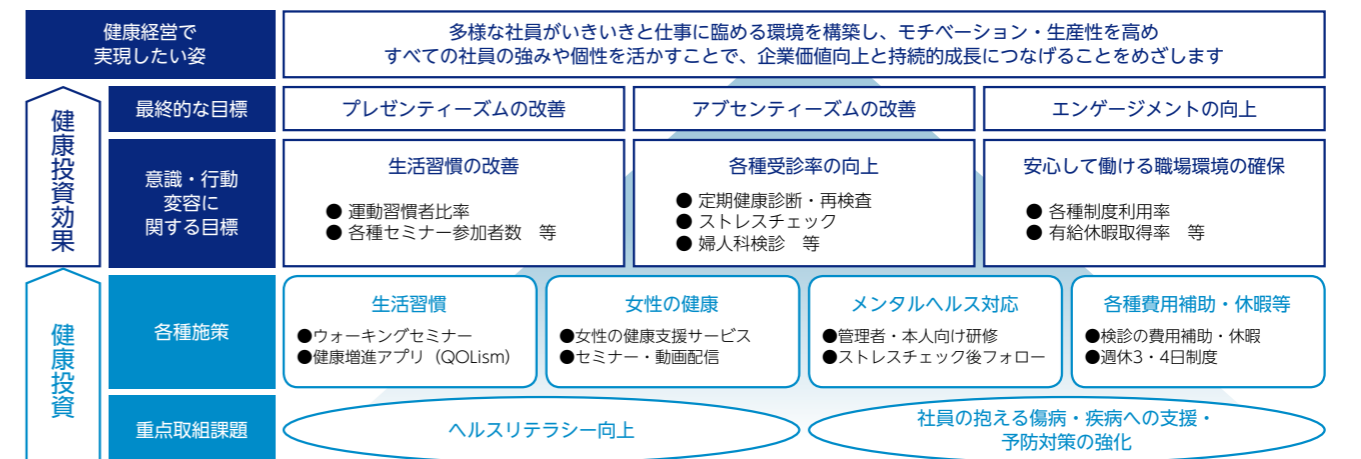
● <身体的・精神的健康>健康経営を実現するための戦略マップ策定

健康経営でめざす姿を実現するために、2023年度、目標と各種施策のつながりを可視化する健康経営戦略マップを策定しました。健康推進月間のほか、様々な施策の効果もあり、社員の健康意識は向上しています。一方、メンタルヘルス不調による休職は近年増加傾向にあるため、不調者の早期発見につながる取り組みや復職支援の強化等に注力しています。アブセンティーズム^{*1}（疾病休業開始後、有給休暇を除き、暦30日以上疾病休業者の割合）は1.8%と2022年度と同水準のため、さらなる取り組みの必要性を認識しています。

*1.改善をめざす一方、必要な時には休むべきであり、現時点では目標値は設定せずモニタリングと要因分析を行う



● 健康経営戦略マップ



● <経済的健康>社員の自律的資産形成のきっかけづくりと、後押しする制度整備

従来から資産形成を支える仕組み整備や社員への教育は実施していましたが、社員の理解度・満足度に課題がありました。そこで、社員の自律的な資産形成のきっかけづくりとして資産形成メニューの周知キャンペーンを実施するとともに、企業型確定拠出年金制度の改定も行う予定です。今後は社員の自律的な資産形成の実践状況を確認する等、効果を測りながら取り組みを進めます。

社員が働きがいを感じ活躍できる企業風土の構築

〈みずほ〉では、社員が自分らしさを感じながらいきいきと働ける職場をつくと同時に、“すべての役員・社員が企業理念を自分ごととして捉え、その体現に向け自発的に考え・行動し一体となってお客さま・経済・社会に価値提供できる状態”をめざし、企業風土変革に取り組んでいます。

社員が自発的貢献意欲を發揮し自分らしいキャリアにチャレンジすることが、成長への喜び・〈みずほ〉で働く意義の実感につながり、さらに自分の強みや個性を發揮しながら他者とつながることで自分らしさを実感することができます。これらの社員の活躍が企業価値向上の源泉となり、ビジネスの成長を通じ、社員も働きがいを感じる好循環が生まれ、さらには良好な風土が健全な組織運営とリスクの軽減をもたらします。その実現に向け、定期的な社員意識調査を通じて社員の今の意識や置かれた状態を適時把握し、スピーディーな打ち手を講じています。

● 社員の意識変化の兆しが見られるものの、めざす企業風土には道半ば

2023年度は、企業理念の浸透やコミュニケーションの活性化に向けた施策を着実に推進してきた結果、すべての重要結果指標が改善しました。しかし、総合的に見れば、特に2つの人的資本KPI（エンゲージメントとインクルージョン）の達成に向けてはまだ道半ばです。

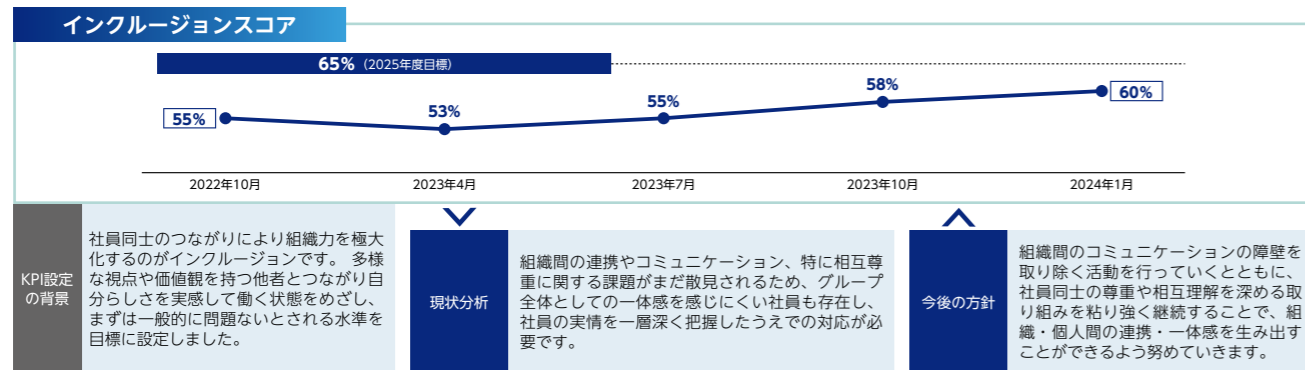
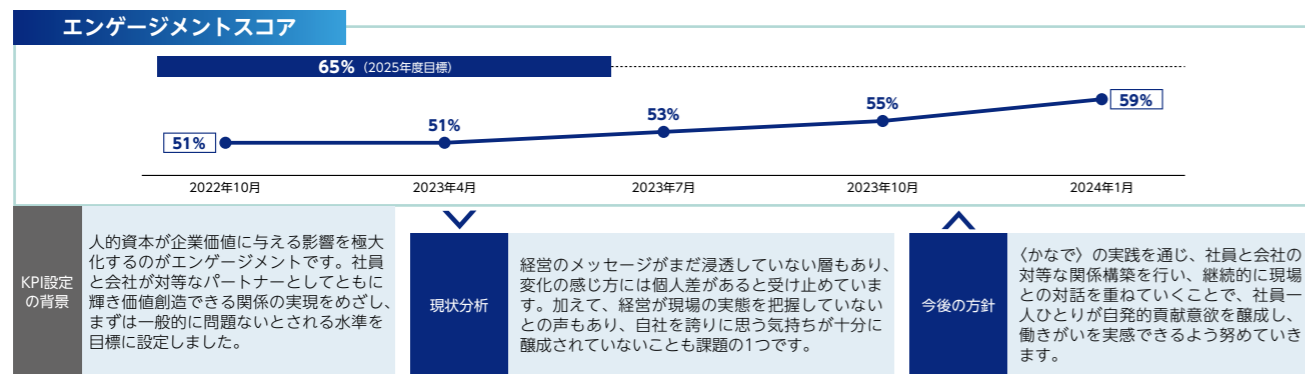
加えて、〈みずほ〉で働くことが期待通りかを問う総合的体験は、期待に満たない社員が2割程度おり、自身の業務がどのように〈みずほ〉の戦略や組織目標に結びついているか十分な実感をもてていない層が存在します。

〈みずほ〉で今後も働く意向を問う継続勤務意向では、否定的回答は約1割と強い退職意向を持つ社員は少ないものの、今後も自身が従事する業務が存続するのか等、将来に対する不安の声も挙がっています。

仕事への活力の状態を測るウェルビーイングは、一般的に問題ないとされる水準を超え良好ですが、仕事に対しては前向きであるものの、仕事から得られる体験には期待感を持っていない社員も一定数存在します。

重要結果指標	肯定的回答率*	2022年度比
エンゲージメント	59%	▲+8pt
インクルージョン	60%	▲+5pt
総合的体験	34% (中立含め83%*)	▲+6pt
継続勤務意向	49% (中立含め87%*)	▲+5pt
ウェルビーイング	72%	▲+1pt

※1. 1~5の5段階で4.5を回答した割合。 ※2. 3を含む割合



● 社員意識調査結果の分析から課題を特定し、経営コミットメントのもと打ち手につなげる

社員意識調査から、経営陣や本部による現場理解、キャリア上の目標を達成できる実感、業務効率（それを支えるリソース・インフラ整備を含む）に関連する設問は、特に肯定的回答率が低いことが明らかになりました。コメント分析も含め、スコアの絶対値や日本企業での平均水準との乖離幅等から以下の4つの課題を分類・抽出し、グループをあげて取り組んでいます。

● 戦略の浸透

2023年度は再定義した企業理念の浸透に向けタウンホールミーティング等を実施し、経営のメッセージを発信してきましたが、まだ十分に響いていない層も存在します。これは社員の従事する業務特性や置かれる状況によりメッセージの受け止め方が異なることに要因があると考えています。今後社員の生の声を丁寧かつ数多く拾い、各組織・各社員の置かれた状況をつづさに理解し、スピーディーな打ち手を講じることで変化の実感をより多くの層へ拡大していきます。

● コミュニケーションの活性化

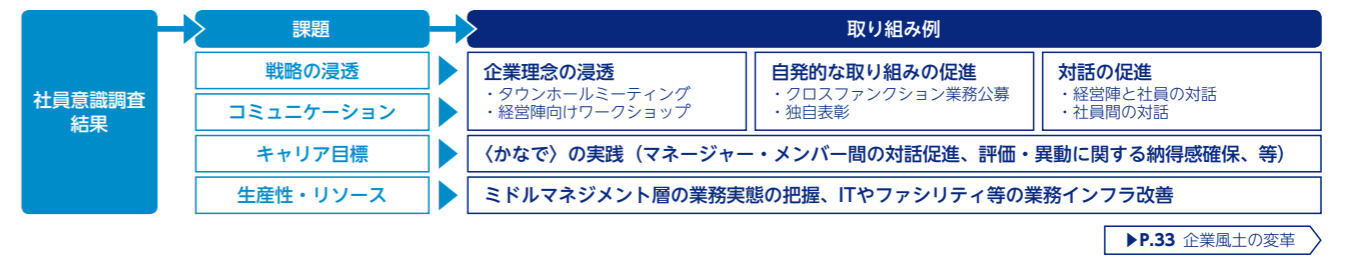
自発的にチャレンジできる企業風土や、多様な自分らしさを認め合うことを通じた一体感の醸成に向け、各種施策を実施しコミュニケーションの質に対する社員の感じ方も改善してきました。一方、組織間の連携や本部と現場の相互理解にはなお課題があります。お客さま・経済・社会に価値を提供するうえですべての社員は対等ですが、立場やセクションの間で上下意識を感じている社員が一部存在しており、ヒエラルキー意識の払拭に向けて継続して取り組んでいます。

● キャリア目標の達成

社員のキャリア目標達成に向け、挑戦・成長を後押しし貢献に報いる〈かなで〉の制度運営の浸透を行ってきましたが、社員の受け止め方は期待と不安が入り混じっているのが実情です。加えて、マネージャーとの対話不足に起因して自身の評価や異動に対する納得感が十分でないことも明らかになりました。この背景には、ミドルマネジメント層に、メンバーの成長を支援するスキルや能力、加えてマネジメント業務に割く時間が不足していることがあると考えており、〈みずほ〉ではミドルマネジメント層の強化に向けた施策に注力しています（P.51「社員と会社の結節点となるミドルマネジメント層の強化」参照）。

● 生産性・リソースの充足

前述のミドルマネジメント層の強化に加え、業務インフラの改善をグループ共通の課題として取り組みを講じてきたことで、慢性的な人員不足や長時間労働に関しては改善傾向にありますが、依然として課題を抱える組織も存在するため、それぞれの現状に応じたさらなる取り組みを継続していきます。



取り組み例

相互理解を深めコミュニケーションを深化させる“個”と“個”の対話

コミュニケーションの課題解決に向けては、あらゆる立場の“個”と“個”が互いを理解することも重要です。経営陣と社員の対話もその1つです。2023年度はこれまで以上に経営陣と社員の直接の接点を増やし、対話を重ねてきました。社員の「生の声」から見出した課題に対し、経営のコミットメントのもとスピーディーに打ち手を講じ、再び対話のなかで効果検証を行っています。

また、社員間の対話を促進する取り組みとして、社員と社員の協動的な関係性を強化し組織活力を向上させる組織開発に注力しています。継続的な対話を通じて心理的安全性や相互理解が高まり、業務上の連携や協働のプロセスがより良くなる等、働きがいの実感や組織の一体感の醸成へとつながっています。

海外拠点社員と秋田グループCCuOの対話の様子

サステナビリティ



執行役 グループCSuO
牛窪 恭彦

サステナブルな社会・経済の実現への課題は、気候変動対応、自然資本の保全、循環型社会の実現、人権の尊重と多岐にわたり、〈みずほ〉は、世界の持続的な成長に貢献するために着実に取り組みを拡大してきました。

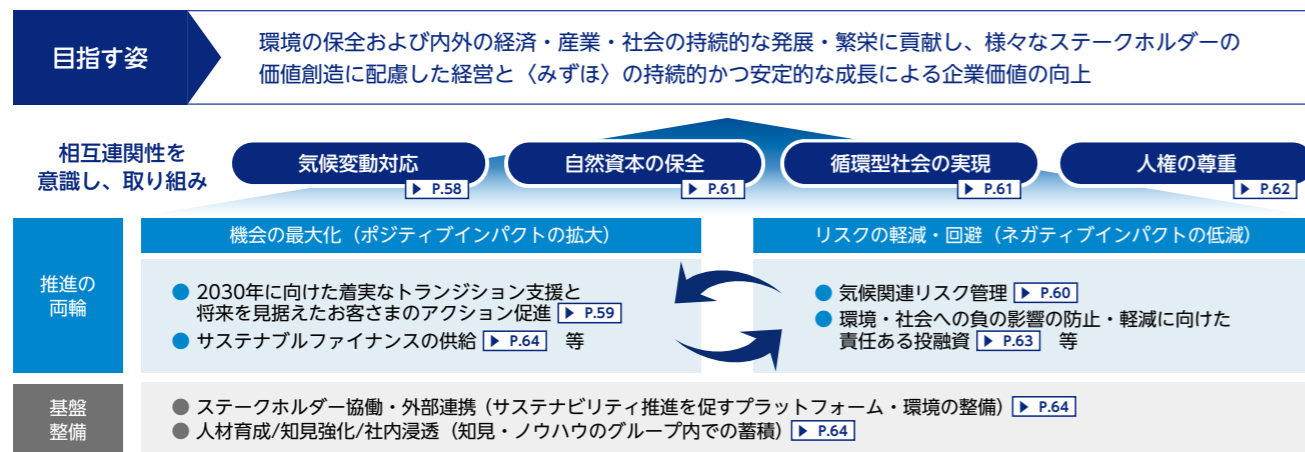
なかでも、気候変動への対応は最重要課題の1つです。〈みずほ〉は、2050年脱炭素社会実現に向けて、ネットゼロ移行計画を策定し、実体経済の移行促進・ビジネス機会獲得・リスク管理を統合的に進めています。投融資を通じた温室効果ガス（GHG）排出ネットゼロに向けて、GHG排出削減の中期目標設定の対象セクターを拡大し、お客さまとエンゲージメントを行っています。同時に、リスク管理の枠組みを強化することで、お客さまの移行リスクへの対応状況を適切に把握して必要な支援を行っています。

脱炭素社会への移行は、お客さまの事業構造の転換や次世代技術の社会実装を通じて、産業競争力を強化する機会でもあります。〈みずほ〉は、サステナブルファイナンス目標100兆円のもと、トランジションに必要な資金に加え、先進領域へのリスクマネーの供給も行っています。

これらの取り組みの実行を支えるのは、幅広いステークホルダーとの連携と、〈みずほ〉の社員一人ひとりの高い意識・知見です。営業部店をはじめとした様々な職場の社員と双方向の対話を行うことでケイパビリティ・ビルディングに注力しています。

〈みずほ〉のパーパス「ともに挑む。ともに実る。」を体現するため、私たちは、お客さまやステークホルダーと共創し、サステナビリティの実現に向けて、果敢に挑戦し続けていきます。

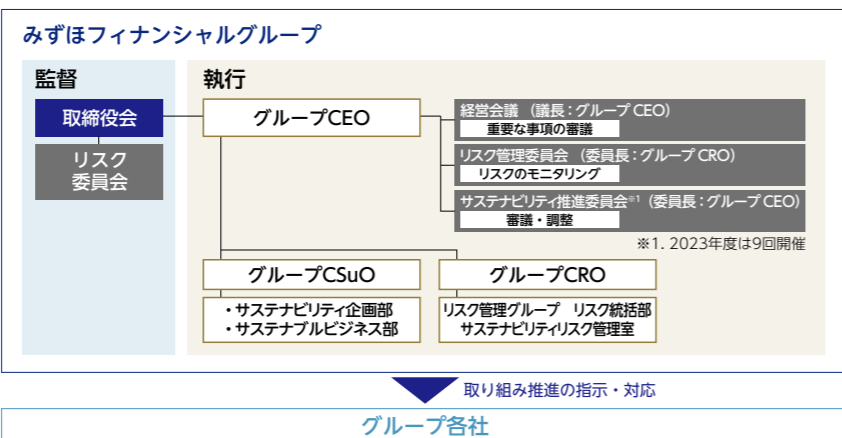
サステナビリティの取り組みの全体感



サステナビリティ推進体制

サステナビリティ推進委員会や経営会議等の執行での議論を経て、取締役会やリスク委員会で監督を行っています。

グループCSuOは、グループCEO直下で、組織横断での取り組みを企画・推進しています。また、グループCROのもと、サステナビリティ関連のリスク管理を一元的に行うための体制も構築しています。



気候変動対応

● 2050年ネットゼロに向けて

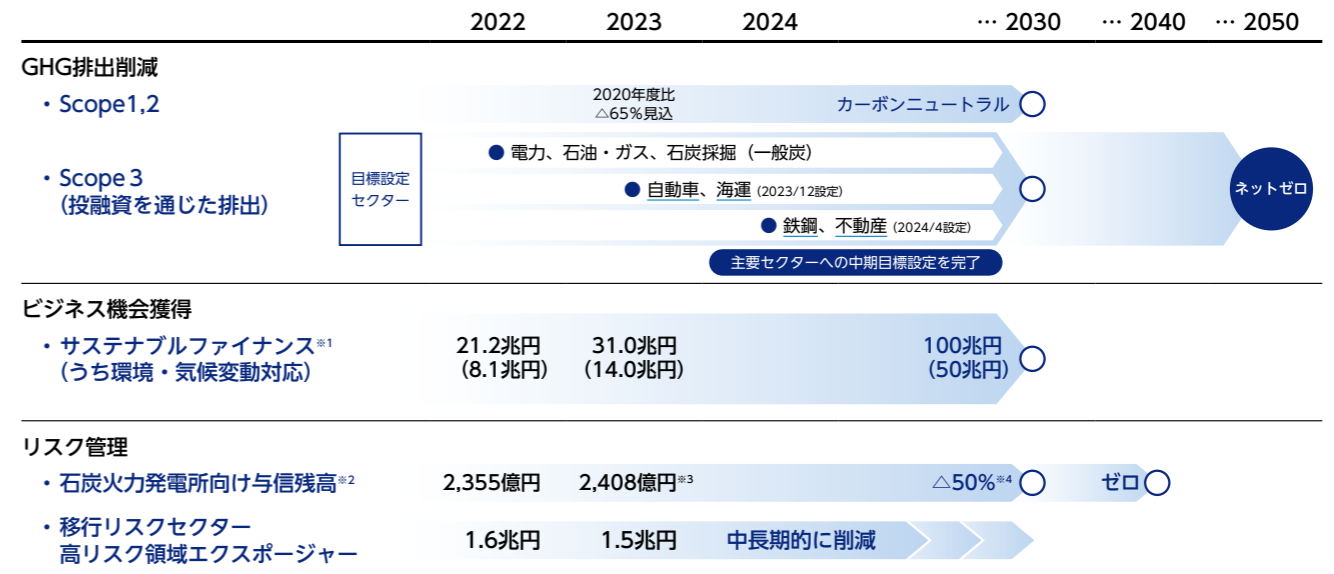
気温上昇1.5℃抑制への努力を追求するため、「ネットゼロ移行計画」を策定し、実体経済の移行促進・ビジネス機会獲得・リスク管理に統合的に取り組んでいます。

NZBA (Net-Zero Banking Alliance) が定めるガイドラインに基づき、投融資を通じた排出 (Scope3) のセクター別中期目標を設定しています。新たに自動車・海運・鉄鋼・不動産セクターの中期目標を設定し、Scope3目標の初期設定を完了しました。ロードマップで掲げた各指標の実績は、着実に進捗をしています。

● 「ネットゼロ移行計画」概要

基礎	方針	環境方針 (気候変動への取組姿勢)	目指す姿・アクション	2050年ネットゼロに向けた〈みずほ〉のアプローチ
ガバナンス	移行計画に関するガバナンス態勢	【承認・監督・報告】 移行計画は取締役会で決議、執行での議論を経て報告された進捗内容につき取締役会で監督 【説明責任・レビュー】 執行は移行計画の遂行に対して責任・権限を有し、定期的に計画の遂行状況をレビューし取締役会に報告 【透明性】 移行計画の内容・取り組み状況は定期的に外部ステークホルダーに開示・報告		
戦略	重要課題の特定	マテリアリティ「環境・社会」を設定	トップリスク「気候変動影響の深刻化」を設定	シナリオ分析 企業の移行リスク対応、エンゲージメントの重要性を認識
	ビジネス機会獲得	金融・非金融ソリューション提供を通じた脱炭素移行・構造転換支援・トランジション資金供給、新ビジネス創出等		重要セクター ネットゼロへの移行上重要なセクターを特定
	リスク管理	リスク管理態勢・方針の継続的な高度化 - 炭素関連セクターリスクコントロール、環境・社会に配慮した投融資の取組方針の運用と継続的な見直し等		
エンゲージメント強化	取引先エンゲージメント	ルールメイキングへの意見発信	ケイパビリティ・ビルディング	SX人材の強化・社内浸透強化
指標・目標	ビジネス機会獲得	サステナブルファイナンス/環境・気候変動対応ファイナンス 目標	リスク管理	石炭火力発電所向け与信残高削減目標
	エンゲージメント	取引先の移行リスクへの対応状況	ケイパビリティ・ビルディング	移行リスクセクターにおける高リスク領域エクスポージャー
	GHG排出削減	自社排出 (Scope1,2) 削減目標	ケイパビリティ・ビルディング	SX人材 KPI
				投資を通じた排出 (Scope3) 削減目標

● 2050年ネットゼロに向けたロードマップ



※1. 2019年度からの累計
※2. 環境・社会に配慮した投融資の取組方針で禁止している新設・拡張を資金使途とするもの
※3. 円安影響により日本円換算での与信残高が増加、原通貨ベースでは着実な残高削減を確認
※4. 2019年度末比

● 脱炭素社会への移行に向けた〈みずほ〉のビジネス戦略

産業構造転換を通じた日本産業の競争力強化や、経済価値と社会価値の両立に向けて、〈みずほ〉の強みを活かして、脱炭素戦略を含むお客さまのサステナビリティ・トランスフォーメーション（SX）を支援しています。

実体経済のネットゼロ移行に向けて、〈みずほ〉はエンゲージメントを重視し、お客さまの各種戦略にアプローチしていきます。セクターごとに異なる特性や課題を踏まえ、お客さまとともに、トランジション推進や次世代技術の導入に取り組んでいます。

2030年に向けた着実なトランジション支援

- お客さまの事業ポートフォリオの見直しやサプライチェーン転換
- 次世代技術の社会実装に向けた取り組み
- サステナブルファイナンス供給力のさらなる強化

将来を見据えたお客さまのアクション促進

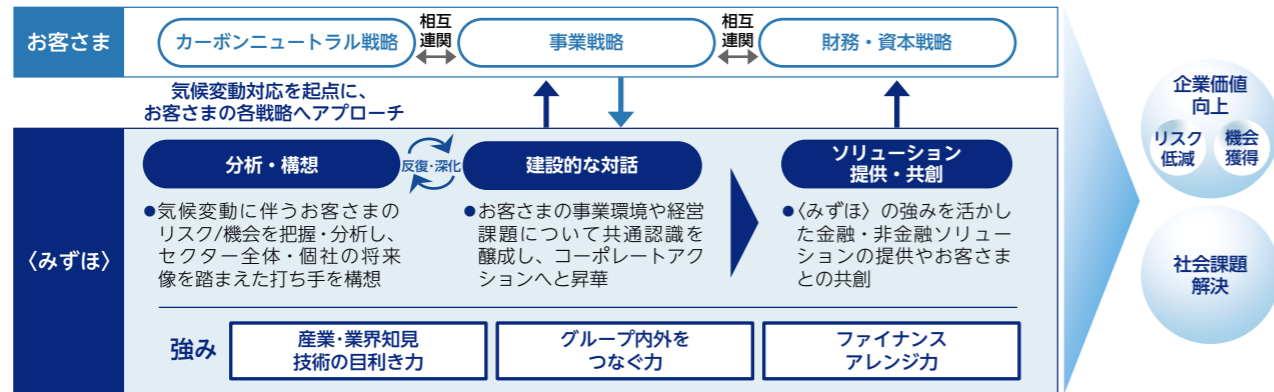
- サステナブルな社会・経済の実現に向けた鍵となるテーマの推進
- 開発・実証・商用化段階の技術・ビジネスモデル確立を支援
- 業界・サプライチェーン横断でのステークホルダーとの協働
- グループ内外連携での新商品・ビジネス開発

〈みずほ〉の注力テーマ

最近の主な取り組み

水素	水素2兆円宣言 (2030年までのファイナンス実行)
カーボンクレジット	東証カーボンクレジット市場で金融機関として唯一、ベスト・マーケットメイカー受賞
インパクト	「インパクトビジネスの羅針盤」のリリース

● お客さまエンゲージメントの全体感



● セクター別アプローチ状況

<p>電力</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 電源構成・事業構造転換に関する各種議論 ● 脱炭素電源への移行、電力ネットワーク強化に向けた支援 ● 洋上風力・太陽光発電等次世代技術の社会実装支援 	<p>鉄鋼</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 高炉法の低炭素化や水素直接還元の実用化等に関する議論や政府等への意見発信
<p>石油・ガス</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 非石油関連ビジネス立ち上げに向けたインテグレーション戦略議論 ● 将来の燃料転換を見据えた事業ポートフォリオ再構築、水素バリューチェーン構築支援 ● 石油化学事業の強化・再編に関する検討支援、SAF（持続可能な航空燃料）製造に関する事業化支援 	<p>自動車</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 再エネ調達や技術開発等の脱炭素戦略実行に向けた資金調達支援 ● サプライチェーンの排出量可視化・管理サービス等の提案
	<p>海運</p> <ul style="list-style-type: none"> ● IMO（国際海事機関）規制対応の議論 ● 低炭素燃料船の導入拡大に対するファイナンス支援
	<p>不動産</p> <ul style="list-style-type: none"> ● GHG排出量可視化・再エネ調達スキーム構築の支援 ● 不動産の環境対応を後押しするファイナンスの提供

〈みずほ〉のSX支援の取り組みはこちら <https://www.mizuho-fg.co.jp/sx/index.html>

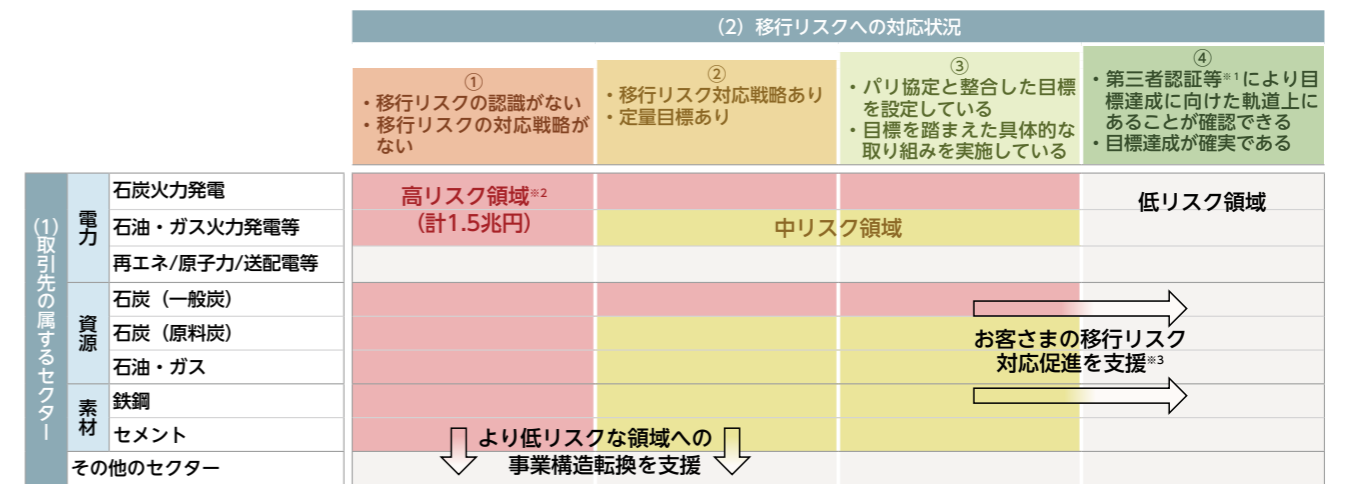
● 気候関連リスク管理

● 気候関連リスクの重要性評価

統合的なリスク把握のため、リスク区分ごとに重要性の評価を行い、特に信用リスク（取引先の業績悪化）と市場リスク（保有株式の価値低下）の高い重要性を認識しています。重要性に基づき、シナリオ分析等を通じた定量的なリスク影響を把握・管理しています。

● 炭素関連セクターリスクコントロール

(1) 取引先の属するセクター、(2) 移行リスクへの対応状況の2軸でリスクを評価し、高・中リスク領域を特定しモニタリングする態勢を構築しています。各レベルに属するエクスポージャーをモニタリングするとともに、2024年度に(2) 移行リスクへの対応状況の評価基準の高度化を行う等、分類方法の高度化にも取り組んでいます。



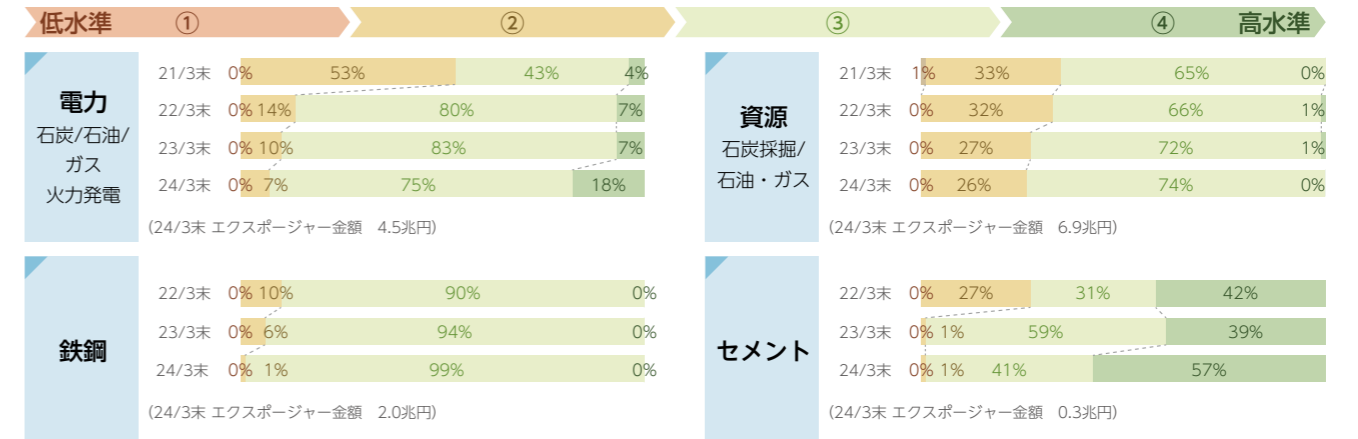
※1. Science Based Targets 等
 ※2. 2024年3月末時点のエクスポージャーの金額。高リスク領域には、プロジェクトファイナンス（PF）の石炭火力発電所向けエクスポージャーも合算
 ※3. 国際的なスタンダードの充足等を要件として、お客さまの移行リスク対応・事業構造転換等をより積極的に支援する「トランジション支援の枠組み」を設定

対応状況の評価基準の高度化（2024年度に実施）

移行リスク対応状況 ③ 「目標に対する一定のGHG排出削減実績があること」を基準としてレベルを細分化	移行リスク対応状況 ④ 「目標と実績が1.5℃の軌道に整合していること」を本レベルと判定する基準の1つとして追加
---	---

● 取引先の移行リスク対応状況の進展

〈みずほ〉は、エンゲージメントを通じて取引先の移行リスクの対応状況を確認し、移行への対応が段階的に進展するよう支援しています。各セクターにおける取引先の移行リスクへの対応状況は、過年度と比べて着実に進展しています。



気候関連リスク管理に関する詳細については、当社の気候・自然関連レポート2024をご参照ください。
https://www.mizuho-fg.co.jp/csr/mizuhocsr/report/pdf/climate_nature_report_2024.pdf

自然資本の保全

自然資本の保全・回復は気候変動と密接に関連し、金融機関としてリスクと機会の両面から取り組むべき重要な課題です。
 〈みずほ〉にとって特に重要な自然資本は「水」「生物多様性」です。2023年度はそれらへの依存・影響が特に大きく、今後のビジネス機会が見込まれる、化学、一般卸売・小売、食品セクターについてLEAPアプローチ^{※1}により分析しました。あわせてお客さまの自然資本の保全の取り組み支援のため、ファイナンスやコンサルティング等を提供しています。

※1. Locate (発見する)、Evaluate (診断する)、Assess (評価する)、Prepare (準備する) のステップを踏む自然課題の評価手法

〈みずほ〉の融資ポートフォリオと自然資本の関連性を見える化

- LEAPアプローチによる分析の手法を用いて〈みずほ〉の取引先が自然資本にどのように依存・影響しているかを把握することで、自然資本関連のビジネス機会獲得やリスクの適切な管理に活用

	実施事項	分析結果
2022年度	Step 1 重要な自然資本の特定	水・生物多様性 (生息地、生物・遺伝子)
	Step 2 水・生物多様性への依存・影響が大きいセクターの特定	食品、石油・ガス(採掘)、林産物セクター 〈みずほ〉のエクスポージャーの大きさを加味した場合は、化学、自動車、不動産、一般卸売・小売、石油・ガス(採掘)セクター
2023年度	Step 3 今後のビジネス機会が見込まれる食品、化学、一般卸売・小売セクターを選定し、水・生物多様性への依存・影響が大きいプロセスの特定	原材料採取・生産等のプロセス(バリューチェーンの上流) 食品は製造・加工等も含む
	Step 4 自然との接点のリスクが高く、水・生物多様性への依存・影響が大きい優先地域の把握	地域の固有性が高く、同じセクター・企業・生産プロセスでも各拠点でリスクが異なる
	Step 5 優先地域に所在する取引先の拠点周辺で想定されるリスクの特定	評判リスク(先住民・地域住民の文化的多様性への影響、水紛争等)、物理的リスク(洪水や森林資源の過剰消費等)

お客さまの支援

ブルーファイナンス	お客さまの「水」に関連した新規事業やインフラ整備への資金供与(2023年度実績:13件組成・引受)
自然資本関連コンサルティング	みずほリサーチ&テクノロジーズが国際航業株式会社と協業して、衛星データを活用し企業の持続可能な原材料調達を促進する「みずほネイチャーポジティブ・デザイン [®] 」を提供

自然資本の保全に関する詳細については、当社の気候・自然関連レポート2024をご参照ください。
https://www.mizuho-fg.co.jp/csr/mizuhocsr/report/pdf/climate_nature_report_2024.pdf

循環型社会の実現

グローバルでの経済成長が続くなかで資源不足・制約が顕在化しつつあり、循環型社会への転換は必須です。循環型社会の考え方は、製品・素材の価値を限りなく長期間にわたり保全・維持し、廃棄物の発生を最小化することであり、気候変動対応や自然資本の保全を強化するうえでも親和性が高く、それぞれの取り組みを連動させて推進していきます。

ファイナンスの提供	国内公募債初となる資源循環に関するKPIを採用したサステナビリティ・リンク・ボンドで、みずほ証券が事務主幹事/ストラクチャリングエージェントに就任
リスクマネーの提供	インドにおけるゴミ処理課題の解決に向けて、廃棄物から代替燃料を製造する循環型の廃棄物処理事業を手がけるベンチャー企業に、みずほ銀行が価値共創投資を活用し出資
投資機会の提供	アセットマネジメントOneが公募投信「みずほサステナブルファンドシリーズ-LO・サーキュラー・エコミー」の取り扱いを開始。循環型社会への移行に関連して収益機会を拡大することが期待される企業に投資
産官学のパートナーシップへの参画	みずほフィナンシャルグループ/みずほリサーチ&テクノロジーズ/みずほリースが、循環型社会の実現に取り組む関係者の連携を促進する組織「サーキュラーパートナーズ」に参加。天然資源から製品を生み出す動脈産業と、廃棄物を回収して再生・再利用を行う静脈産業をつなぐプラットフォームの構築を推進

人権の尊重

●人権尊重の取り組み強化

グローバルに展開する事業のバリューチェーンを通じた人権尊重の責任を果たすため、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」等に従い、人権方針を定めています。2023年度には、投融資先で生じた様々な人権課題についてデューデリジェンスを実施するとともに、第三者が運営する苦情相談窓口を活用した苦情処理メカニズムを強化しました。役員・社員の人権に関するリテラシー向上にも取り組んでいます。

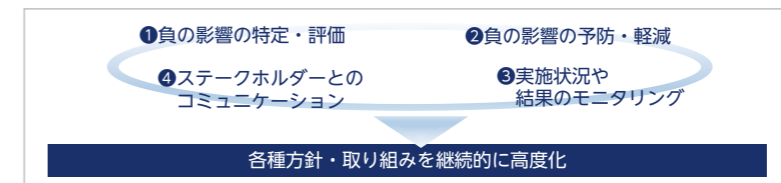
●推進の枠組み

●ガバナンス

・サステナビリティ推進委員会や経営会議等での議論を経て、取締役会に定期的に報告しています。

●人権デューデリジェンス

・〈みずほ〉の事業活動が人権に及ぼす負の影響を特定・評価し、人権への負の影響の防止・軽減に取り組んでいます。
 ・人権課題が検出された場合は、強化デューデリジェンスを行い、エンゲージメントやモニタリング等の追加的な対応を実施しています。



●ステークホルダーとのエンゲージメントと情報開示

・お客さま・サプライヤーとの対話・協働に加えて、役員・社員への人権啓発に取り組んでいます。
 ・ステークホルダーの意見を人権尊重の取り組み強化に活かすとともに、透明性の確保に向けて、開示強化を図っています。

●2023年度の取り組み強化のポイント

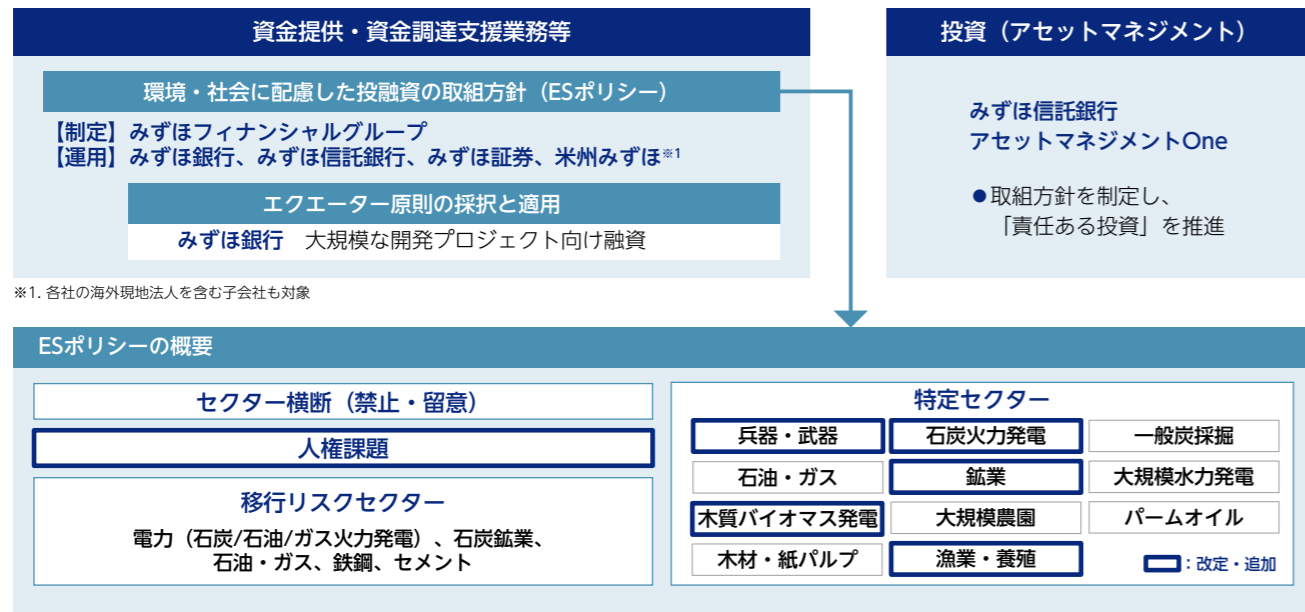
人権デューデリジェンス	・計12件の人権に関する事案について、強化デューデリジェンスを通じてより精緻に検証を実施 ・環境・社会に配慮した投融資の取組方針を改定し、対象となる人権課題を「強制労働・児童労働・人身取引」から様々な人権課題に拡大
苦情処理メカニズムの強化	・一般社団法人ビジネスと人権対話救済機構(JaCER)が運営・提供する「対話救済プラットフォーム」に参加。あらゆるステークホルダーから人権侵害の通報を受け付けるため、専門的かつ中立的な第三者を通じた公平な対話による救済プロセスを提供
役員・社員の啓発	・企業が人権尊重に取り組む重要性や、人権侵害の事案が検知された際の金融機関として取るべきアクション等について社内周知・浸透を図るため、役員・社員向けの研修を実施
人権に関するグローバルな金融機関のネットワークに参加	・非営利組織Shiftが運営する人権尊重の取り組みを議論するプラットフォーム「Financial Institutions Practitioners Circle (FIs Circle)」に参加。グローバル金融機関との意見交換を通じて〈みずほ〉の取り組みのさらなる高度化を推進

人権尊重の取り組みに関する詳細については、当社の人権レポートをご参照ください。
https://www.mizuho-fg.co.jp/csr/human/solution/pdf/report_2024.pdf

責任ある投融資

投融資等を通じた環境・社会に対する負の影響を防止・軽減するため、気候変動への対応や生物多様性の保全、人権の尊重等の観点から、「環境・社会に配慮した投融資の取組方針」（以下、ESポリシー）を制定しています。2024年3月、気候変動や自然の損失、人権課題への対応を強化するため、ESポリシーを改定しました。

● 責任ある投融資等の概観



主な改定内容（2024年3月）

人権課題	改定	・ESポリシーの対象となる人権課題を「強制労働・児童労働・人身取引」から様々な人権課題に拡大
兵器・武器	改定	・核兵器の製造・販売・流通を資金使途とする投融資等を禁止 ・クラスター弾、対人地雷、生物化学兵器の製造に加えて、販売・流通を行う企業との取引も禁止
石炭火力発電	改定	・石炭火力発電事業を主たる事業とする、現在投融資等の取引がない企業への投融資等は禁止 ・ただし、石炭火力発電所の早期廃止を可能にするための投融資の必要性が認められていることを踏まえ、石炭火力発電所の早期廃止や再生可能エネルギーへの転換を前提とした脱炭素化に資する案件については、例外的に検討可能
鉱業 ^{※2}	新設	・廃棄物の処分方法、強制労働・児童労働、先住民族・地域住民の権利等について検証
木質バイオマス発電 ^{※3}	新設	・燃料の輸送等も含めたライフサイクル全体でのGHG排出量、燃料生産における持続可能性、木材の他の用途や食料生産との競合の回避等について検証
漁業・養殖	新設	・IUU（違法・無報告・無規制）漁業、破壊的で無差別な漁法等について検証

※2. 採石業は除く ※3. 専焼の木質バイオマス発電所が対象

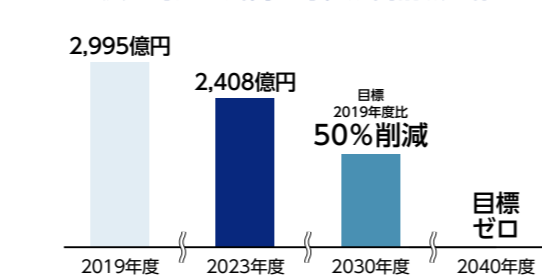
● その他取組方針・詳細については、当社のウェブサイトをご参照ください。 <https://www.mizuho-fg.co.jp/csr/business/investment/index.html>

● ESポリシーの運用

定期的なエンゲージメント
移行リスクセクター・特定セクターの取引先に対し、エンゲージメント（建設的な対話）を年に1回以上実施
2023年度 約 900 社

ガバナンス
外部環境変化と運用結果を踏まえ、執行・監督で定期的にレビューし、方針の見直しと運営の高度化を実施

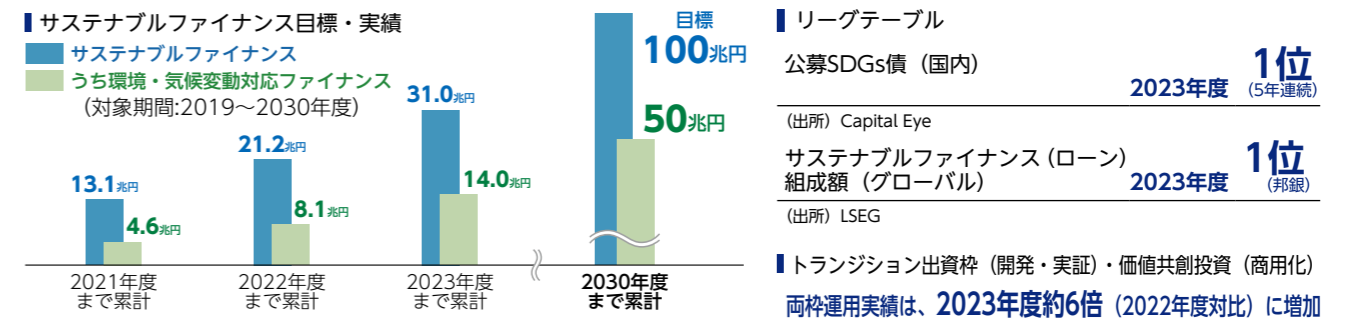
● 石炭火力発電所向けと信残高削減目標^{※4}



※4. 集計対象：ESポリシーで禁止している新設・拡張を資金使途とするもの

サステナブルファイナンスの供給

社会課題の解決に向けたさらなる資金の流れを作り出すため、サステナブルファイナンス100兆円の目標に向けて、着実に実績を積み上げ、マーケットを牽引しています。人的資本経営インパクトファイナンス等、新たな社会課題へ領域を拡大しています。また、先進領域での開発・実証フェーズの技術・事業に対するトランジション出資枠や、商業化フェーズの事業に対する価値共創投資等のリスクマネーの供給に積極的に取り組んでいます。



基盤整備

● ステークホルダー協働・外部連携

社会・経済のサステナビリティ推進に向け、プラットフォームや環境整備に取り組み、カーボンプレジットの普及やサステナビリティ経営の裾野拡大等、様々なステークホルダーと協働・連携しています。

● 取り組み事例

- 金融を通じたカーボンプレジットの普及
 - － カーボンプレジットの取引プラットフォームを運営するシンガポールのClimate Impact XIに出資
- CO₂排出量の可視化と削減
 - － サプライチェーン全体での構造転換を支えるため、企業等のCO₂排出量の可視化から削減までを総合支援するe-dash株式会社と資本業務提携契約を締結
- サステナビリティ情報開示や経営の支援
 - － サステナビリティデータ標準機構に加盟し、非上場・中堅中小企業向けのサステナビリティ情報開示やサステナビリティ経営を進めるためのハンドブックの作成に貢献

● 人材育成/知見強化/社内浸透

お客さまのSX支援の裾野拡大に向け、社員一人ひとりのナレッジ強化を通じた人材育成を進めていくとともに、〈みずほ〉社員がサステナビリティへの関心・理解を深め、サステナビリティの取り組みを推進できるよう、社内浸透に取り組んでいます。

人材育成	知見強化
環境・エネルギー分野 コンサルタント	中堅・中小企業 RM勉強会
サステナビリティ経営 エキスパート	大企業 RM勉強会
2022年度 約130名	2023年度 全18回 約200名/回
2023年度 約140名	2023年度 全4回 約600名/回
2022年度 約1,300名	
2023年度 約1,650名	
エグゼグティブダイアログ	CSuOダイアログ
サステナビリティ経営の第一人者であるPaul Polman氏(ユニリーバ元CEO)と木原グループCEOの対談を実施。国内外約500名の社員が視聴、サステナビリティの意識を啓蒙	牛窪グループCSuOが営業部店で意見交換、社員の意見や課題認識を取り組みに反映
	34回 約1,000名参加

TCFD提言への〈みずほ〉の対応状況（サマリー）

アップデートのポイント（統合報告書2023（2023年7月発行）以降）	
ガバナンス	移行計画・TCFD提言の対応状況や、GHG排出削減目標・方針改定等について、執行で審議のうえ、監督に報告・付議
戦略	サステナブルビジネス戦略 ▶ 〈みずほ〉の強みを活かして、2030年に向けた着実なトランジション支援と、将来を見据えた取引先のアクション促進に取り組む戦略を明確化。注力テーマとして「水素」「カーボンクレジット」「インパクト」への対応を強化 シナリオ分析 ▶ 移行リスク分析対象セクターにセメント・化学・自動車（サプライヤー）を追加
リスク管理	炭素関連セクターリスクコントロール ▶ 取引先の移行リスク対応状況を評価する基準として「GHG排出削減実績」「目標・実績の1.5℃整合」を2024年度中に追加 環境・社会に配慮した投融資の取組方針（ESポリシー） ▶ 人権課題、兵器・武器、石炭火力発電における取組方針を見直し、特定セクターとして鉱業、木質バイオマス発電、漁業・養殖を追加
指標・目標	Scope3（投融資を通じた排出） ▶ 自動車・海運・鉄鋼・不動産セクターにおける中期目標を設定。NZBAガイドラインに基づく初期目標設定を完了 モニタリング指標以外の開示項目 ▶ 資本市場業務を通じた排出量（Facilitated Emissions）を試行的に計測
開示	従来のTCFDレポートから、TCFD/TNFD提言を踏まえた〈みずほ〉の気候・自然関連の情報を統合的に開示する「 気候・自然関連レポート 」に拡充

● ガバナンス

- 取締役会を中心とした監督・執行のガバナンス態勢を構築（P.57 サステナビリティ推進体制）
[監督] 取締役会、リスク委員会において、執行での議論を経て報告・付議された内容について監督
[執行] サステナビリティ推進委員会、リスク管理委員会、経営会議等で審議・議論し、取締役会へ報告
- グループCEO統括のもと、グループCSuO・グループCROが各領域の取り組みを推進
- 役員報酬に「サステナブルファイナンス金額」「気候変動への取り組み」「ESG評価機関評価」等のサステナビリティに関する評価指標を採用（P.89 会社役員に対する報酬等（コーポレートガバナンス内））

● 戦略（P.58 気候変動対応）

- グループでの統合的な気候変動対応を推進するため、「ネットゼロ移行計画」を策定（2022年制定、2023年改定）
- 機会認識・機会獲得への取り組み：
 - － 脱炭素社会に向けた産業・事業構造転換や新しいテクノロジーの実用化に向けた投資・社会実装を機会と認識
 - － サステナブルビジネス戦略（P.59）に基づき、お客さまの脱炭素社会への移行や気候変動対応を積極的に支援
- エンゲージメントへの取り組み：取引先の各種戦略に対して、「分析・構想」「建設的な対話」「ソリューション提供・共創」によりアプローチ。ポリシーメーカーに対する意見発信、国際的なルールメイキングへの関与も強化
- ケイパビリティ・ビルディング：サステナビリティに関する社内浸透推進、SX人材の育成強化
- リスク認識：リスク区分ごとに重要性の評価を行うことで、気候変動に伴うリスクを統合的に把握。特に信用リスク（取引先の業績悪化）、市場リスク（保有株式の価値低下）の重要性が高いことを認識
- シナリオ分析：

	移行リスク	物理的リスク
分析内容	● 重要なリスク・機会のパラメータを用いて、シナリオ下におけるお客さまの業績影響の予想を作成することにより、移行リスクに起因する与信コストの増加額を分析	● 急性リスク：気温上昇での災害の変化に伴う資産の損傷、事業停滞等での影響を分析 ● 慢性リスク：気温上昇に伴う資産の劣化、労働力低下等での影響を分析
示唆	● 2050年までの与信コスト累積増加額はNet Zero 2050シナリオにおいて約19,100億円となり、中長期的には相応の財務影響が生じる可能性はあるものの、短期的な財務の健全性に及ぼす影響は限定的	● 計測対象の災害が同時発生する可能性は低いものの、最大のストレス事象（風水災）が顕在化した場合は単年で約900億円の追加的な損失が発生する可能性を確認

● リスク管理

- 〈みずほ〉に重大な影響を及ぼすリスクを経営で認識する「トップリスク運営」において、「気候変動影響の深刻化」をトップリスクに選定し、コントロールを強化（P.93 リスクガバナンス）
- 気候関連リスクを信用リスク等の各リスク区分と関連づけながら、重要な気候関連リスクを特定し、リスクアペタイト・フレームワークや総合リスク管理の枠組みでマネジメントする態勢を構築
- 炭素関連セクターリスクコントロール（P.60 気候関連リスク管理）：
 - － (1) 取引先の属するセクター、(2) 移行リスクへの対応状況の2軸で、取引先ごとのリスクの高低を評価、高・中リスク領域を特定し、モニタリングする態勢を構築
 - － 高リスク領域については、エンゲージメントや必要な支援による移行促進を通じてエクスポージャーをコントロール
- 環境・社会に配慮した投融資の取組方針（ESポリシー）：環境・社会への負の影響を助長する可能性が高い事業やセクターに対する投融資の取組方針を制定・運用（P.63 責任ある投融資）

● 指標・目標

モニタリング指標	目標	直近実績
Scope1,2排出量	2030年度 カーボンニュートラル	2022年度 106,750tCO ₂
Scope3（投融資を通じた排出）	2050年ネットゼロ	（セクター別に目標・実績を開示）
電力セクター	2030年度 138 - 232kgCO ₂ e/MWh	2022年度 368kgCO ₂ e/MWh
石油・ガスセクター	2030年度 Scope1,2：4.2gCO ₂ e/MJ Scope3：▲12 - ▲29%（2019年度比）	2022年度 Scope1,2：5.6gCO ₂ e/MJ Scope3：▲43%（34.8MtCO ₂ e）
石炭採掘（一般炭）セクター	2030年度 OECD諸国ゼロ 2040年度 非OECD諸国ゼロ	2022年度 0.6MtCO ₂ e
鉄鋼セクター	2030年度 ▲17 - ▲23%（2021年度比）	2022年度 ▲18%（14.1MtCO ₂ e）
自動車セクター	2030年度 Scope1,2：▲38%（2021年度比） Scope3：▲31 - ▲43%（2021年度比）	2022年度 Scope1,2：▲11%（831ktCO ₂ e） Scope3：▲7%（184gCO ₂ e/vkm）
海運セクター	2030年度 気候変動整合度≤0%	2022年度 -1.55%
不動産セクター	2030年度 33 - 42kgCO ₂ e/m ²	2022年度 65kgCO ₂ e/m ²
サステナブルファイナンス金額	2019-30年度 累計100兆円 うち環境・気候変動対応50兆円	2019-23年度 累計31.0兆円 うち環境・気候変動対応14.0兆円
石炭火力発電所向け*1 与信残高削減目標	2030年度までに2019年度比50% 2040年度までに残高ゼロ	2024/3末 2,408億円 （2019年度末比 ▲19.6%）
移行リスクセクターにおける 高リスク領域エクスポージャー	中長期的に削減	2024/3末 1.5兆円 （2020年度末比 ▲0.3兆円）
取引先の移行リスクへの対応状況	—	2024/3末時点 対象セクターにおいて着実に進展
SX人材 ①サステナビリティ経営エキスパート ②環境・エネルギー分野コンサルタント	2025年度 ①1,600名、②150名	2024/3末時点 ①約1,650名、②約140名

*1. 環境・社会に配慮した投融資の取組方針で禁止している新設・拡張を資金使途とするもの

● モニタリング指標以外の開示項目：

- － TCFD開示推奨項目を踏まえたセクター別の信用エクスポージャー
- － 投融資を通じたGHG排出量（Financed Emissions）の計測に加え、資本市場業務（引受）を通じたGHG排出量（Facilitated Emissions）の計測を試行的に開始



詳細については、当社の気候・自然関連レポート2024をご参照ください。
https://www.mizuho-fg.co.jp/csr/mizuhocsr/report/pdf/climate_nature_report_2024.pdf



**技術革新による恩恵を最大限に活かし、
お客さまへの価値提供、
そして社会課題解決のために
〈みずほ〉は挑戦していきます**

執行役 グループCDO
上ノ山 信宏

〈みずほ〉のあらゆる事業領域において、めざましい勢いで進化を遂げているデジタル技術を最大限活用していくため、グループ内に散らばっていた機能を2023年4月にグループCDOのもとに集約し、DX推進に取り組んできました。

具体的には、生成AIの社員向け導入、DX推進を支える人材育成プログラムの運用等を着実に進めてまいりました。また、デジタルを活用したビジネス・業務の高度化・効率化における、お客さま一人ひとりにとって最適なタイミングで最適なサービスを最適なチャネルでご提供するシステムの運用開始、みずほWalletアプリの利便性改善等、サービス・チャネルの強化等も行いました。加えて、社員発案型ビジネスコンテストのみずほGCEOチャレンジからも、結実した案件が出始めております。

ただ、〈みずほ〉のチャレンジはまだ緒に就いたばかりです。デジタル技術は、私たちの生活や行動様式を変えるのみならず、金融サービスのありようや社員の働き方にも大きな影響を与える可能性があります。〈みずほ〉は、多彩な企業や個人の皆さまとも良好なパートナーシップを築き、実りある未来の実現に貢献していきます。

DX共通基盤 の整備	<ul style="list-style-type: none"> ●AIをはじめとした先端テクノロジーのR&D強化、ビジネスへの活用 ●DX人材育成プログラムの着実な進展による全社的なDX推進力の向上 ●データ利活用・ガバナンス・アーキテクチャー体での高度化、体制強化 ●ワークスタイルDX、DXに取り組むカルチャーの浸透
ビジネス・業務の DX化	<ul style="list-style-type: none"> ●お客さま向け、社内業務向けの両面で、領域・案件を戦略的に選定し、リソースを集中・最適化することでDXを加速（AI活用、業務改革等） <ul style="list-style-type: none"> ー お客さま向け：お客さま利便性の向上 ー 社内業務向け：業務の効率化・高度化
新規事業 創出	<ul style="list-style-type: none"> ●スタートアップ企業との連携や、コーポレートベンチャーキャピタル（CVC）活用等による他社とのさらなる協業による新たな価値の創出 ●社員起点の新規事業アイデアの発案および事業化

DX共通基盤の整備

〈みずほ〉が考えるDXとは、経営・事業のあらゆる場面において、デジタル関連技術を最適に活用し、環境変化も踏まえた様々な課題に対応しながら、将来的な変革につなげる取り組みです。

DX推進に向けた原動力として、AIをはじめとした先端テクノロジーのR&D強化およびビジネスへの活用、DX人材の育成、データ利活用・ガバナンス、ワークスタイルDX、DXに取り組むカルチャーの浸透等、DX共通基盤の強化に取り組んでいます。

● AI利活用の推進

2023年6月にMicrosoftのAzure OpenAI Serviceを活用して、みずほ版ChatGPTである「Wiz Chat」を社員向けに導入しました。ドキュメント作成、ブレインストーミング、翻訳等、用途に合わせたサポートテンプレートを準備したことにより、初心者でも簡単に使うことができ、社員のなかでも活用が広がっています。



また2023年8月には、生成AIの業務活用アイデアを社員から集める「生成AIアイデアソン」を開催し、国内外の社員から2,000件超のアイデアの応募がありました。特に優秀なアイデアとして選定された10件については、実現に向けた検討や技術検証を進めています。

AIの技術は日進月歩であり、将来的にさらなる活用余地の拡大が期待されます。今後も最新技術をしっかりと捕捉し、AIに適した領域を見極めて活用を進めていきます。

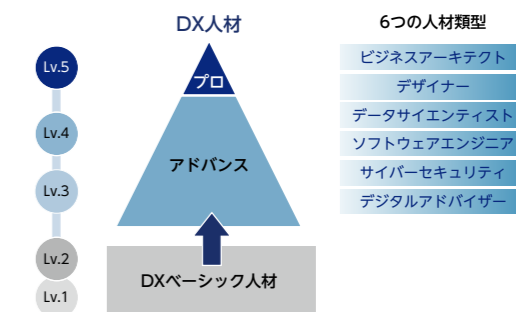
● DX人材の育成

DXを全社的に推進していくためには、幅広い社員への教育が必要です。併せて、デジタル関連の最先端技術を駆使し、高度な専門性を持ったチームを組織することで、競争力を高める必要があります。〈みずほ〉はこれら2つのアプローチを同時に進めていきます。

2023年度は「DX人材育成プログラム」を立ち上げ、全社的な推進を開始しました。高度なデジタル領域での専門性を有し、お客さまと〈みずほ〉の変革を推進できる「DX人材」と、DXリテラシーを有し、自らの業務に活用できる「DXベーシック人材」を、5段階で認定する制度です。

ベーシック人材の育成については、広く社員への受講を推奨しています。全社的に積極的な受講が進んでおり、2025年度末までに、DXにおいて最低限必要な基礎知識を有するLv.2の認定1,000名取得をKPIとして設定しているなか、2023年度末時点で924名が認定を取得する等、全社で取り組み意識が着々と高まっています。

ハイレベル人材の育成については、2025年度末までにLv.4認定100名取得をKPIとして設定しているなか、実案件等を通じ、2023年度末時点で84名が認定を取得しています。育成には、実案件での実践の機会等が必要なものの、社内ですらに用意できない事が課題です。DXを推進していくために、こうした課題への対応も含め、取り組みを強化していきます。



▶P.49-50 成長戦略の実現に向けた人材ポートフォリオの構築（「人材と組織」内）

ビジネス・業務のDX化

デジタル技術の活用により、お客さまの利便性の向上や、業務の高度化と効率化を加速するため、〈みずほ〉では様々な取り組みを行っています。

2024年5月には、「みずほWalletアプリ」のリニューアルを行い、UI・UXの刷新、および決済機能の集約による利便性向上を図りました。また、2024年1月には、ハイパーパーソナライズドマーケティングの運用を開始し、お客さま一人ひとりにとって最適なタイミングで最適なサービスを、最適なチャネルでご提供する取り組みも始まりました。

〈みずほ〉では、このようなDX化が進む取り組みもある一方で、DXの前段階にも様々な課題があります。DXの取り組みを今後加速させていくために、このような課題も含め、領域・案件を戦略的に選定し、リソースを集中・最適化していきます。将来的なDXの実現につなげていく事を展望しつつ、2023年度にグループCDOのもとに集約した、みずほリサーチ&テクノロジーや、みずほ第一フィナンシャルテクノロジーの各機能とも連携を行いながら、取り組みを着実に推進させることで、お客さまへのより良いサービスの提供につなげていきます。

「みずほWalletアプリ」のUI・UXの刷新、および決済機能の集約による利便性向上

2024年5月より、キャッシュレス決済サービスである「みずほWalletアプリ」の決済機能を拡張するリニューアルを行いました。既に実装済の機能を含め、クレジットカード、デビットカード、Suica、J-Coin Pay の機能が同アプリ1つで利用可能となり、デザイン・操作性も刷新したことで、お客さまが自分にあった決済手法をより簡単に選べるようになりました。また、口座開設機能等の各種銀行サービスとの連携強化を検討しています。



これからも〈みずほ〉は、リアル（店舗）とデジタル（アプリ）の融合を加速させ、お客さまがより便利に〈みずほ〉と取引いただけるよう、サービスの向上に努めていきます。

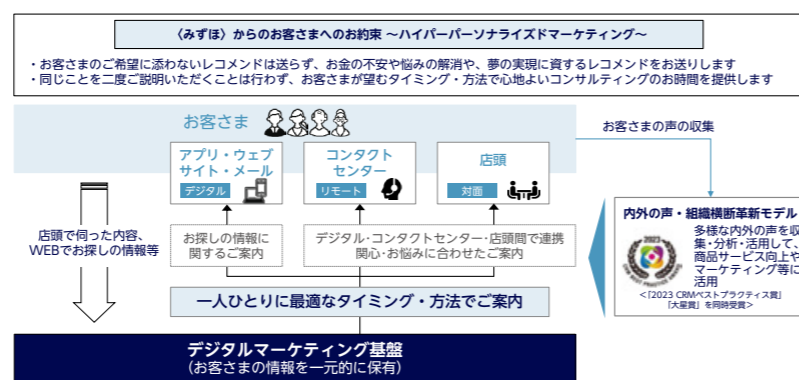
ハイパーパーソナライズドマーケティングの運用開始

2024年1月より、ハイパーパーソナライズドマーケティングの運用を開始しました。これはお客さまのご了承のもと、ご提供いただいたお客さま情報や金融データ、行動データの分析結果に基づき、画一化した情報ではなく、お客さま一人ひとりに最適なタイミング・チャネルで最適な情報を提供するサービスです。このサービスは、多様なデータを高速かつ安全に処理できるデジタルマーケティング基盤の活用により実現しました。

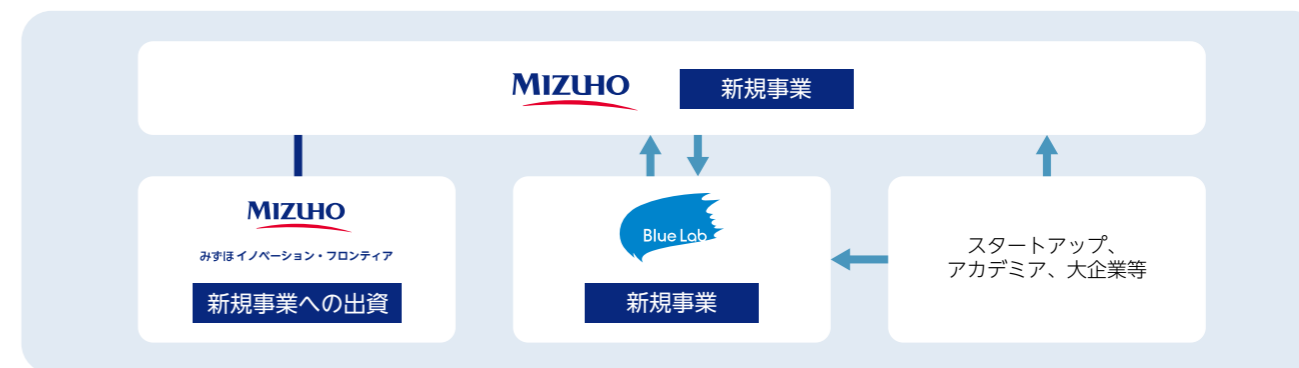
サービス開始後、みずほダイレクトをご利用いただいたお客さまにパーソナライズ同意のご案内を行い、9割を超えるお客さま*にご同意いただき、NISAや住宅ローンの領域を中心に活用を開始しています。今後一層、お客さまのニーズに合わせた情報提供を行えるようにサービスの拡充を進めていきます。

本件は、2022年3月に公表した「デジタルトランスフォーメーション分野における戦略提携の一環として進めてきた取り組みであり、今後も〈みずほ〉は革新的な金融サービスの共創に挑戦します。

* 2024年3月末時点



新規事業創出



変化に先駆けて新たな価値を生み出し、お客さまや経済・社会の〈豊かな実り〉を実現するために、〈みずほ〉では様々な形で新規事業・イノベーションの創出に取り組んでいます。

お客さまや社会のニーズをもとに生まれる新たなビジネスアイデア（熊本の県産品「球磨焼酎」の若年層への認知拡大という課題にweb3技術で貢献した事例や、生成AI活用支援サービス「ATHEUS for Generative AI」等）に加え、社員から事業アイデアを募る「みずほGCEOチャレンジ」、大企業・スタートアップ企業等のお客さまとともにエコシステムを創り出す取引先共創やアライアンス等、オープンな取り組みを行っています。

また、グループ内の新規ビジネス開発に特化した組織であるBlue Lab*では、外部連携を強化し、金融・非金融領域におけるオープンなイノベーションを行っています。

さらに、2023年4月に設立したコーポレートベンチャーキャピタル「みずほイノベーション・フロンティア」は、こうした取り組みを資金面で支えています。設立して1年で9件の出資を行っており、サステナビリティをはじめ様々な領域で新たな価値を創出する事業に出資を進め、イノベーションの加速に貢献しています。

2023年度はBlue Lab、みずほイノベーション・フロンティアを含めたグループ一体の新規事業創出体制を整備し、新体制での取り組みを開始しました。「みずほポシエット」をはじめ、成果は少しずつ出始めていますが、2024年度はこの取り組みを加速させることで、さらなる価値を創出し、実りある未来の実現につなげていきます。

*2017年に株式会社WILを筆頭に、〈みずほ〉等複数社が出資して設立した新規事業開発に特化した会社。

社員起点

みずほGCEOチャレンジ

「みずほGCEOチャレンジ」は、社員からの新規事業アイデアを募る社内ビジネスコンテストです。選定された案件は、応募メンバー自らが、木原グループCEOや関係する経営メンバー等に対してプレゼンテーションを行う、ピッチイベントを実施しています。

採用されたアイデアには事業化のための経営資源が配賦され、発案した社員自らが事業アイデアについて、Blue Labや社内外の有識者のアドバイス、みずほイノベーション・フロンティアの支援を受けながら、事業化をめざします。

社員の自発的な新規事業創出を促進し、新しいサービスの提供に向けて、引き続きグループ一体で取り組んでいきます。

エントリー

一次選考

二次選考

有識者会

案件検討

GCEO
ランチ

異動

本格検討

事業化

【第1号案件】みずほポシエット

2023年3月に行われた「みずほGCEOチャレンジ」で、金融経済教育に関するコンテンツとして、親子で楽しくお金の役割や経済を学べるアプリが事業化検討案件として採用されました。

Blue Labが事業開発をサポートし、みずほイノベーション・フロンティアも出資を行う等、グループ一体で事業化に取り組み、応募メンバーの一人が代表取締役社長に就任する形で2024年4月に新会社「株式会社みずほポシエット」の設立に至りました。

P.34 「変化の兆し ～社員の自発的な取り組み」
（「中期経営計画の進捗」内）

事業ポートフォリオ (カンパニー別事業戦略)

事業ポートフォリオ

〈みずほ〉は、銀行・信託・証券・アセットマネジメント・リサーチ&コンサルティング等、幅広い領域に係る業務を行っています。持株会社のもと、5つのカンパニーを設置し、お客さまのニーズに即したサービスを迅速に提供しています。

全社戦略に基づきカンパニーに対する最適な経営資源配分を行い、お客さまに対する各カンパニーのサービス提供を通じて、〈みずほ〉全体として企業価値の持続的、安定的な成長をめざしています。全社の財務目標とカンパニーごとの事業特性・事業環境を踏まえ、利益水準やROE、経費率等のカンパニー別の目標設定やその期中フォローを行うことで規律ある財務運営を行っています。加えて、各カンパニーにおいても、全社戦略に連動したカンパニー戦略に基づき、それぞれの強みを活かせる領域に経費や人員、RWA等の経営資源を重点的に投下することで、お客さまへの最適なソリューション提供を推進しています。

資本効率や成長性の観点に加え、安定的な収益基盤の拡充や収益源の多様化、カンパニー内あるいはカンパニーをまたぐ事業領域間の収益の分散・補完効果の向上を図ることを通じて、事業ポートフォリオ全体として市場や経済環境の変化へ耐性を高める取り組みを進めています。2023年度から開始した中期経営計画では、財務目標として掲げる連結ROEおよび連結業務純益と親会社株主純利益の達成をめざし、各カンパニーの特色を踏まえた不断のポートフォリオ最適化への取り組みを通じて、成長性・効率性・安定性を兼ね備えたより強靱な事業ポートフォリオを実現していきます。

2023年度は、市場環境を踏まえて有価証券ポートフォリオの健全化を行いました。投資銀行やソリューション等のビジネス拡大や米国金利の高止まりを受けた外貨預金収支の伸長により着実に利益成長し、連結ROEも向上しました。

連結ROE*1



※1. その他有価証券評価差額金を除く

連結業務純益*2

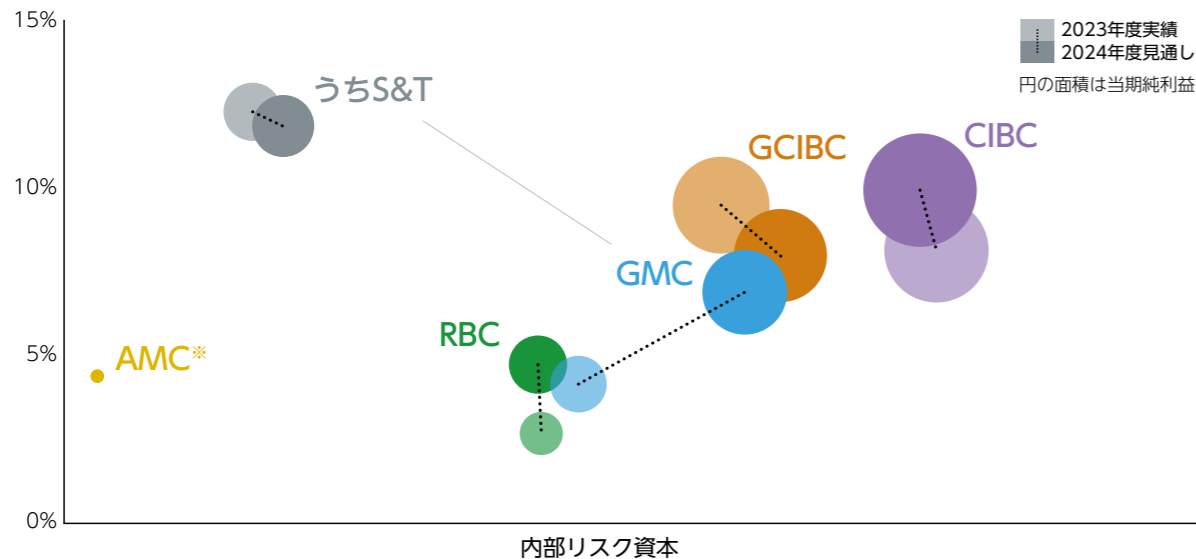


※2. ETF関係損益等を含む

カンパニー別のROE推移

- リテール・事業法人カンパニー (RBC)
- コーポレート&インベストメントバンキングカンパニー (CIBC)
- 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 (GCIBC)
- グローバルマーケットカンパニー (GMC)
- アセットマネジメントカンパニー (AMC)

当期純利益ROE

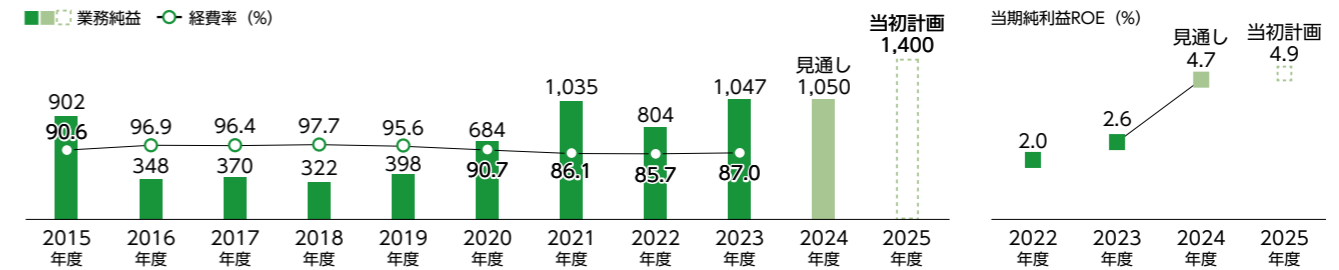


※ 2023年度実績については、当期純利益マイナス

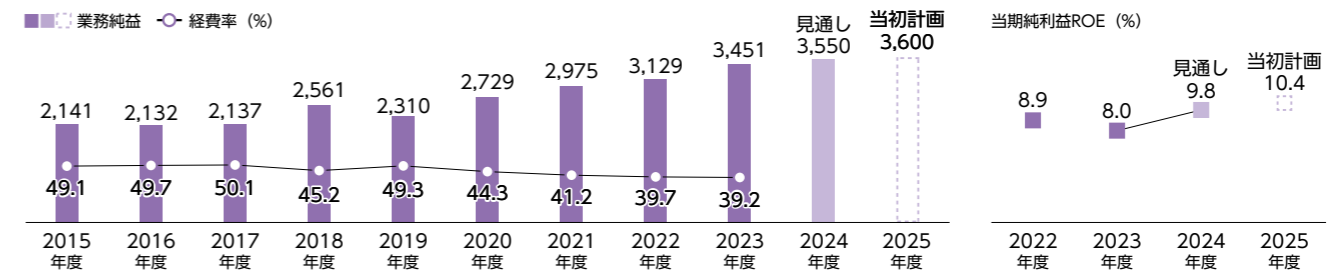
カンパニー別の業績推移

（グループ合算、管理会計、概数、単位：億円）
 2025年度は中期経営計画の公表時の計画値（以下、当初計画）
 2023年度と2024年度は2024年度管理会計ルールにて、それ以外の年度は2023年度管理会計ルールにて算出
 グローバルマーケットカンパニーの業務純益にはETF関係損益等を含む

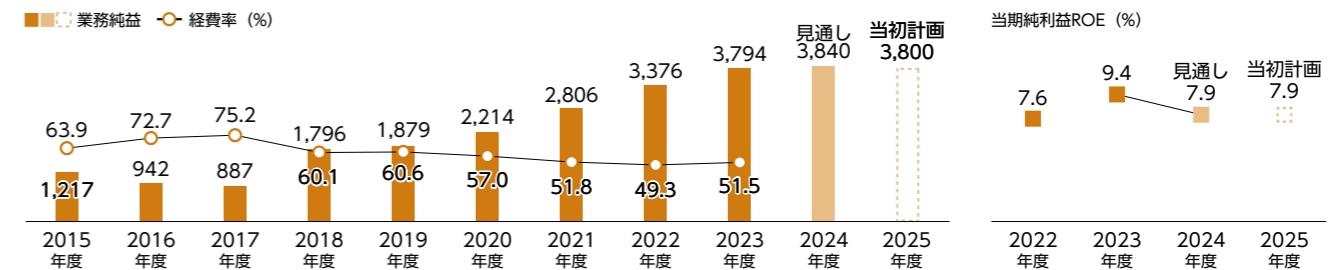
リテール・事業法人カンパニー



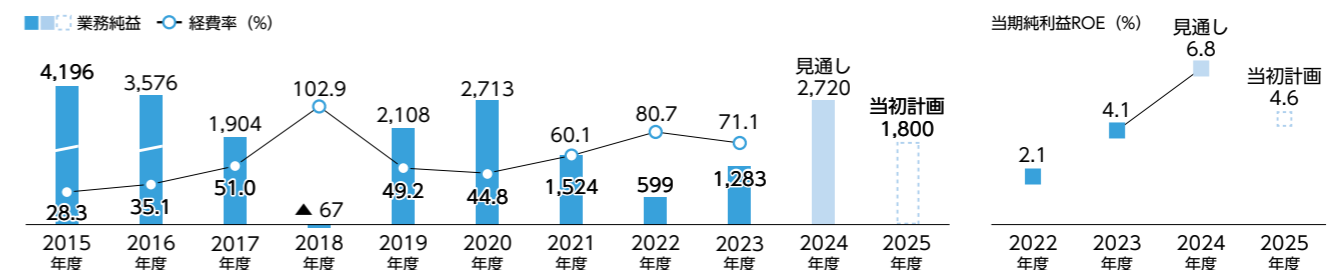
コーポレート&インベストメントバンキングカンパニー



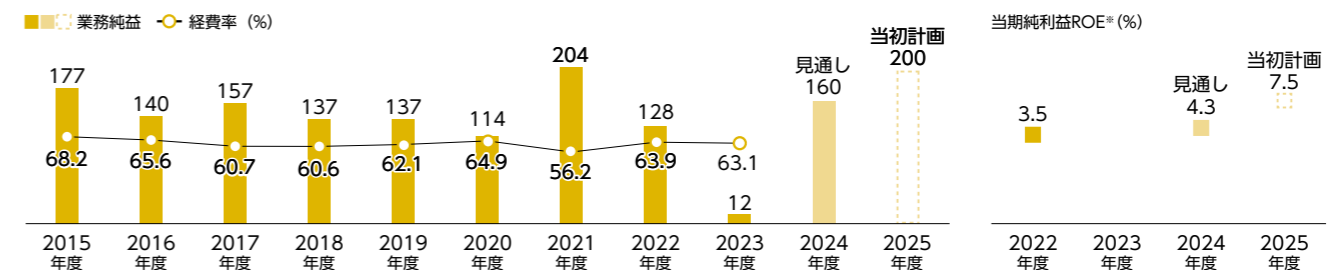
グローバルコーポレート&インベストメントバンキングカンパニー



グローバルマーケットカンパニー



アセットマネジメントカンパニー



※ 2023年度実績については、当期純利益マイナス
 統合報告書 ディスクロージャー誌 2024

リテール・事業法人カンパニー

個人・中小企業・中堅企業のお客さまを担当



お客さまは、人生100年時代、SX・DX、資産・事業承継といった内外環境を背景とした課題に直面しています。業務プロセス改革や商品・サービスの継続的な見直し等を通じたメリハリある経営資源配分と顧客基盤の持続的拡大に向けた成長投資を通じ、事業成長・拡大フェーズへと転換を図っていきます。個人のお客さまの豊かさの増進に貢献し、法人のお客さまの成長戦略・事業改革を支援します

※マテリアリティ：少子高齢化と健康・長寿 産業発展とイノベーション 健全な経済成長 環境・社会

強み

- 個人・法人のお客さまに対する銀行・信託・証券等のグループ体でのコンサルティング・ソリューション提供
- 個人・法人のお客さま別の営業部店体制のもとでの高度な専門性に基づくニーズ対応力・ビジネス創出力
- イノベーション企業やプラットフォーマー、テックカンパニーとの幅広いネットワーク

注力分野

- 銀行・信託・証券それぞれの強みや機能を活かし、資産運用・形成や資産・事業の承継を強力に支援します。
- 中堅中小企業の事業成長・企業価値向上の支援やイノベーション企業へのリスクマネー供給等を強化します。

効率化分野

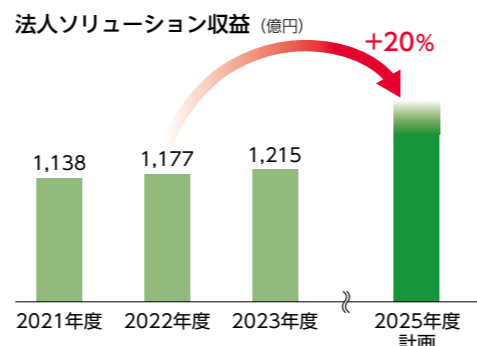
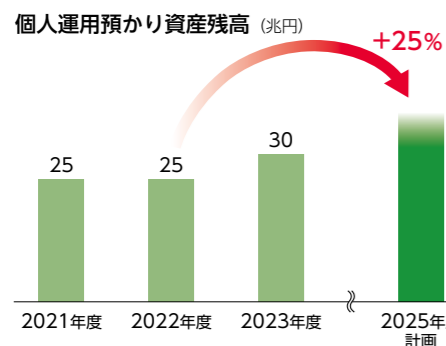
- デジタル・リモート・リアル（店舗・ATM）の各チャネルの改革により、利便性・サービス品質の向上と業務効率化を同時に実現し、人材をコンサルティングや成長支援にシフトします。

中計施策

各種取引を来店不要で完結可能な利便性の高いデジタルサービスを提供するとともに、お客さまとの接点を重視した店舗とリモートでの対応力も併せて強化し、顧客体験価値の向上に取り組みます。個人のお客さまには、グループ体での総合資産コンサルティングにより資産運用・承継・形成ニーズにお応えし、法人のお客さまには、〈みずほ〉のノウハウや知見、ネットワークを活用した付加価値の高いソリューション提供およびリスクマネーの提供に取り組みます。

取り組み進捗

顧客利便性の向上を通じた口座獲得強化や新NISAも契機とした相談ニーズへの対応力強化により、預金口座・NISA口座等が着実に増加するとともに、総合資産コンサルティングの実践や提案の幅の拡大を通じ、預金・国債等から運用商品へのシフトが進みました。また、オンラインとリアルを融合した事業モデル構築に向け、楽天証券株式会社との戦略的な資本業務提携を強化しました。企業の成長ストーリー構築に向けたアプローチ強化により、企業価値向上に資するソリューション提供が増加しました。



コーポレート & インベストメントバンキングカンパニー

国内の大企業法人・金融法人・公共法人のお客さまを担当し、プロダクツ（M&A、不動産等）をグループ横断で提供



サステナビリティへの社会的関心の高まり等により、様々な構造転換が加速しています。こうした環境下、変化を的確に捉え、多様化・複雑化するお客さまニーズへの対応力を一層強化していくために、グループ横断的なセクター別営業体制を通じて、企業の競争力強化に能動的にアプローチします。お客さまの価値向上への支援を通じて、社会課題の解決に取り組み、産業・経済・社会の持続的成長と発展に貢献してまいります

※マテリアリティ：産業発展とイノベーション 健全な経済成長 環境・社会

強み

- 銀行・信託・証券横断のセクター別営業体制によるセクター内・セクター間での共創を構想する力
- セクターとプロダクツを融合した組織とグループ内の多様な機能をつなぐ金融・非金融ソリューション提供力
- お客さまとの価値共創を実現するリスクマネー供給力

注力分野

- 脱炭素等のサステナビリティ領域において、お客さまとの深度あるエンゲージメントを実施するなかで、社会・産業やお客さまの課題解決に取り組み、金融面に留まらない広範な領域でのビジネス創出をめざします。

効率化分野

- 事業ポートフォリオの見直しを通じ、適切にリスクリターンの実現に取り組んでいきます。政策保有株式を引き続き着実に削減するとともに、採算性の高いプロダクツ領域やメザニン投資等へ効果的にアセットを投下していきます。

中計施策

社会・産業の大きな構造変化の潮流を的確に捉え、お客さまのサステナブルな成長と発展に向けて、金融・非金融の多様なソリューション提供を通じて、お客さまの価値共創パートナーとしての役割を一層発揮していきます。カバレッジとプロダクツの一体化を推進することで、マーケットインによるお客さま向けアプローチを徹底し、ソリューション提供力を高度化していきます。

取り組み進捗

サステナブルな社会の実現に向け、価値共創投資やトランジション出資等を通じて、お客さまとともに先端技術の社会実装や地域創生等に取り組みました。また、重点領域であるM&A・不動産・SI*領域等に効果的にアセットを投下する一方、政策保有株式については着実に削減することで事業ポートフォリオの組み替えを進めました。引き続き、企業の競争力強化に向けた能動的なアプローチや、サステナビリティを起点としたお客さまとのエンゲージメントに取り組みます。

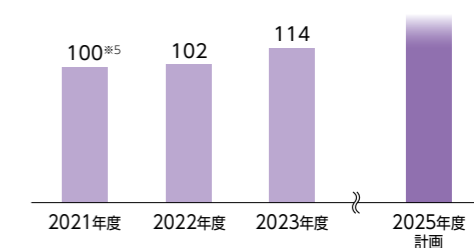
*ストラテジック・インベストメント。エクイティ・メザニン等の資本性ファイナンス分野

各種リーグテーブル

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
DCM ^{*1}	1位	1位	1位	1位
SDGs債 ^{*2}	1位	1位	1位	1位
ECM ^{*3}	4位	4位	4位	4位
M&A金額 ^{*4}	15位	5位	5位	7位

※1. 引受金額ベース、ローンチ日ベース、サムライ債、地方債（主幹事方式）、優先出資証券を含み、目次債・証券化・ST除く（出所）Capital Eye
 ※2. (出所) Capital Eye
 ※3. ブックランナーベース、価格決定日ベース、新規公開株式、既公開株式、転換社債型新株予約権付社債の合算（REIT含む）（出所）LSEG
 ※4. 取引金額ベース、日本企業関連、不動産案件除く（出所）LSEG

SI投資残高推移



※5. 2021年度実績=100

Global Corporate & Investment Banking Company
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

海外に進出する日系
 および非日系企業等のお客さまを担当



取締役 兼 執行役員 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
武 英克

お客さまのビジネスを“グローバルに共創する戦略的パートナー”として、米国資本市場における高いプレゼンスや、アジア経済圏における充実したネットワーク等を活かし、各地域のお客さまに総合的な金融ソリューションを提供します。またエンゲージメントを通じて、お客さまの事業展開・脱炭素に向けたトランジション等をサポートするとともに、社会課題の解決に貢献していきます

※マテリアリティ：産業発展とイノベーション 健全な経済成長 環境・社会

強み

- バランスシートと投資銀行機能・市場機能を併せ持つCIBビジネスモデルと米国資本市場での高いプレゼンス
- 成長著しいアジア経済圏を中心に充実した海外ネットワーク
- 優良な顧客基盤と良質な貸出ポートフォリオ

注力分野

- 肥沃なフィーウォレットを有する米国とファンダメンタルズが強いアジアが海外事業の成長を支えるドライバーであり、ここに経営資源を優先的に投下することにより、さらなる成長を取り込んでいきます。

効率化分野

- Mizuho Global Services India (MGS) へ海外拠点の事務・IT業務を集約し、ベストプラクティスの展開やデジタル技術を活用した業務標準化・最適化を行います。また、各地域において低採算アセットから高採算アセットへの経営資源の戦略的なリバランスを徹底します。

中計施策

米国で培ったCIBビジネスモデルのさらなる深化と、APAC・欧州地域への展開を通じた非金利収益増強とポートフォリオ見直しにより、事業ドメインを大胆にリバランスしていきます。また同時に、高まる監督目線や規制強化、業容拡大と整合性のある内部管理体制の高度化に対応します。ビジネスの拡大と安定的な業務運営を実現するために、現地マーケットに精通したプロ人材の登用と将来の海外コア人材の育成を通じた人材ポートフォリオの拡充・多様化を推進していきます。

取り組み進捗

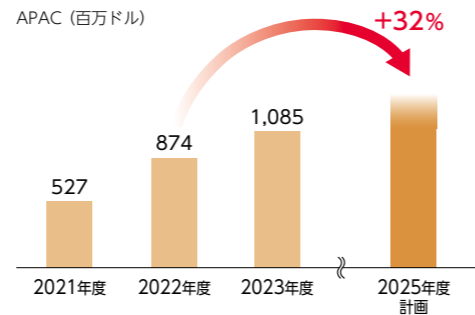
2023年12月に買収したM&Aアドバイザリー会社Greenhillとの統合を進めるなかで、M&Aを起点とした資本市場ビジネスの機会を捕捉し、地域間の連携を加速していきます。低採算アセットの削減が着実に進捗し、ROEが向上しています。引き続き、米州・APACを中心とした成長領域にアセットをシフトし、一層の採算性・資本効率向上を推進していきます。また、MGSへの事務・IT業務の集約等を通じ、業務効率化・生産性向上を追求してきました。今後も、ケイパビリティをさらに拡大し、グローバルビジネスを支えるコーポレート機能を強化していきます。

リーグテーブル

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
米州DCM ^{*1}	9位	8位	8位	8位
除く米銀	3位	2位	2位	2位
シェア	3.4%	3.5%	4.2%	4.4%
米州Non-IG LCM/DCM ^{*2}	17位	21位	16位	14位
除く米銀	8位	10位	6位	6位
シェア	1.4%	1.4%	1.7%	1.9%

^{*1} 投資適格の企業が発行する債券、フィーベース (出所) Dealogic
^{*2} 非投資適格の企業が発行する債券・ローン、フィーベース (出所) Dealogic

トランザクションバンキング
 APAC (百万ドル)



Global Markets Company

グローバルマーケットカンパニー

市場商品を提供するセールス&トレーディング (S&T) 業務、ALM・投資を行うバンキング業務を担当



執行役
 グローバルマーケットカンパニー
 共同カンパニー長
佐々木 大志

執行役
 グローバルマーケットカンパニー
 共同カンパニー長
興水 賢哉

セールス&トレーディング業務においては、各地域での銀行・証券実質一体運営をさらに深め、市場ソリューション提供力の向上やデジタル化の推進により、多様化するお客さまニーズへの対応力を強化します。バンキング業務においては、日銀金融政策のさらなる変更や海外中銀の利下げ転換等の金融環境変化が想定されるなか、予兆管理と緻密な市場分析を踏まえた、柔軟かつ機動的なリスクコントロールを継続し、安定的な収益を実現します

※マテリアリティ：健全な経済成長

強み

- 地域特性に応じたS&Tビジネスと銀行・証券実質一体運営体制
- CIBビジネスモデルに基づいた顧客起点の安定的なS&Tビジネス基盤
- バンキング業務における、グローバルなALM運営と予兆管理等を駆使した柔軟なポートフォリオ運営

注力分野

- S&T業務では、国内・海外のCIBビジネスモデルの成長に資するプロダクツライン拡充にフォーカスし、ビジネスの多様化と顧客フローに根差したビジネスモデルによる収益の安定性を確保します。バンキング業務では、市場環境の変化を捉えた円貨・外貨ALM運営の高度化を進めるとともに、投資・ALM一体での柔軟なポートフォリオ運営に注力します。

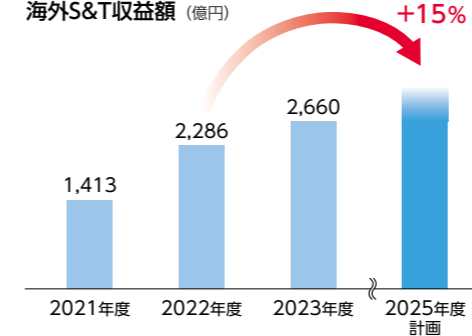
中計施策

日米でのエクイティビジネスとAPACでのデリバティブビジネスの拡大、欧州においてはCIBビジネスモデルと整合的なプロダクツにフォーカスし、各地域でのS&T業務の銀行・証券実質一体運営をさらに強化します。外貨バランスシートの拡大に対しては、円建て資産等も活用しつつ、外貨調達力の安定性・効率性を高めます。国内運用ビジネスでは、金融商品仲介業務体制の強化によって銀行・証券実質一体運営を進め、法人運用ビジネスの収益機会の拡大をめざします。

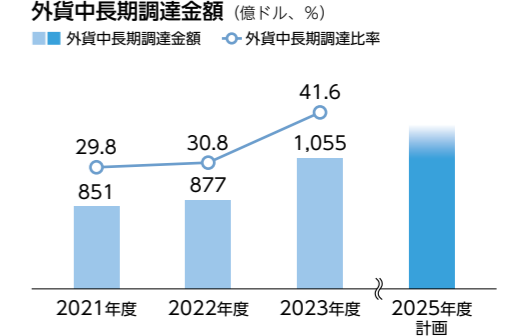
取り組み進捗

S&T業務では、アジアのデリバティブビジネス拡大に向けた基盤整備を推進する等、国内外ともにプロダクツラインと業務基盤の拡充を進めました。収益の安定性ととも、収益性や経営資源の効率的な活用を意識した運営により、ROE改善に貢献します。バンキング業務では、国内外の金融政策変更の可能性を踏まえ、金利上昇への耐性を高めたポートフォリオ運営を基本としつつ、局面に応じて機動的かつダイナミックにリスク量をコントロールすることで、収益を積み上げました。

海外S&T収益額 (億円)



外貨中長期調達金額 (億ドル、%)



アセットマネジメントカンパニー

個人から機関投資家まで
幅広いお客さまの資産運用ニーズに
運用商品・ソリューションを提供



執行役
アセットマネジメントカンパニー長
佐藤 紀行

人生100年時代を見据え、ますます高まっていく資産運用ニーズに対応するため、プロダクトラインアップ・ソリューション提供の充実および運用力強化に取り組んでまいります。NISAやiDeCoといった税制度の後押しも捉えた個人のお客さまの中長期的な資産形成や、機関投資家のお客さまのオルタナティブ投資も含めた運用の多様化のニーズに応え、アセットマネジメントビジネスのさらなる成長をめざします

※マテリアリティ：少子高齢化と健康・長寿、健全な経済成長、環境・社会

強み

- グループ内外の販売会社とのリレーションおよび豊富なプロダクトラインアップ
- 企業年金を通じた幅広い企業および従業員のお客さまとの接点
- 機関投資家へのグループ一体でのソリューション提供
- 運用ビジネスにおけるサステナビリティのフロントランナー

注力分野

- 個人資産形成促進・資産運用サービス拡充と、運用パフォーマンス向上
- 年金ビジネスを通じた個人資産形成の促進
- 機関投資家ニーズに対応する運用ソリューション・オルタナティブ運用強化
- インオーガニック戦略を通じた運用力・プロダクトラインアップ強化

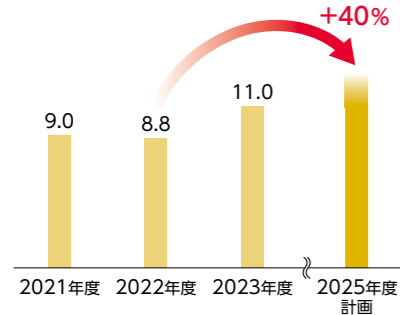
中計施策

個人のお客さまに対しては、提供する運用力の向上に加え、お客さま本位の業務運営の遵守を前提にグループ各社と連携して新NISA向け戦略プロダクトを充実化する等、プロダクトポートフォリオを拡充します。また、年金ビジネスを通じて、企業の人的資本強化へのサポートや個人資産形成の促進を図ります。加えて、年金をはじめとする機関投資家のお客さまのニーズに応える運用ソリューションを開発・提供し、またオルタナティブ資産の運用力を強化します。

取り組み進捗

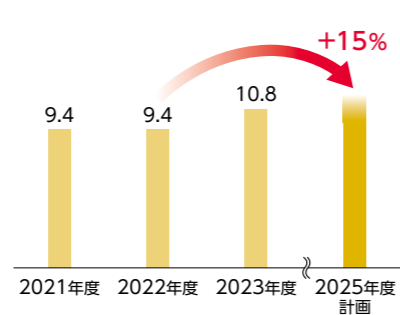
NISAやiDeCoといった税制度の後押しにより、ますます高まった資産運用ニーズに対応するため、国内株式ファンドの新規設定や、インデックスファンドシリーズの信託報酬引き下げ等、幅広い商品開発・提供を通じ、多様なニーズに応えてきました。金利上昇局面等の金融市場の変化を捉えたプロダクトラインアップ拡充や販売会社へのサポート体制の強化を図り、付加価値の高い商品を提供していくことで、安定的な収益増加およびROE改善をめざします。

公募投信*残高 (兆円)



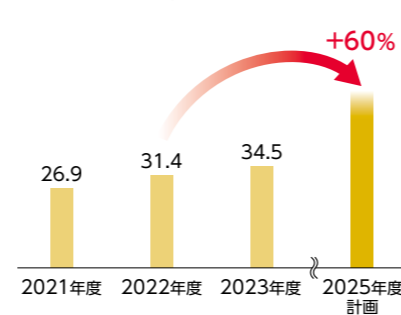
*公募株式投信除くETF

DB・DC資産残高* (兆円)



*DB (確定給付年金) およびDC (企業型・個人型確定拠出年金) の資産残高合計

iDeCo加入者等数 (万人)



グローバルトランザクションユニット

国内外の法人のお客さまに対する決済や資金管理等のトランザクション分野における各種ソリューションを提供



執行役
グローバルトランザクション
ユニット長
山本 力

グローバルに高度化・複雑化するトランザクションビジネスへのニーズに対応するため、決済業務を安定的に提供しつつ、デジタル化の進展も捉えた安全性・利便性の高い新たなビジネス領域の確立をめざします

強み

- プロダクトを複層的に提供し、課題を解決するお客さま指向での高い専門性
- 国内外のネットワークを活用したグローバルなソリューション提供力
- カストディ、トレードファイナンス分野で国内・アジアトップの外部評価を継続

中計施策

社会基盤としての決済業務の安定的な提供のため、決済インフラ・基盤の維持・増強に不断に取り組めます。加えて、グローバルな商流、サプライチェーン、規制変更も踏まえた能動的なソリューションの提案、さらには、新たな技術・プレイヤーの出現による潮流にも柔軟に対応し、次世代ビジネスの創出にも取り組んでいきます。

取り組み進捗

安全、迅速、透明な決済サービスの提供のため、国内外で決済制度の高度化に対応中です。グローバルな商流の変化、新技術・プレイヤーの台頭に加えて、「金利ある世界」の到来でトランザクションビジネスがさらに重要となる環境下、能動的なソリューション提案と次世代ビジネス創出に継続的に取り組んでいます。

リサーチ&コンサルティングユニット

産業・企業や経済・金融市場に関するリサーチと、経営戦略やSX・DX等に関するコンサルティングを提供



執行役
リサーチ&コンサルティング
ユニット長
牛窪 恭彦

「〈みずほ〉差別化の源泉」として、社会、経済、産業の不確実性の高まりやお客さまのニーズの変化に対して、差別化されたリサーチコンテンツの発信や高い専門性を有するコンサルティングサービスの提供により、一歩先を見据えた目線でお客さま・社会の課題解決に挑戦します

強み

- 産業・企業や経済・金融市場に関する深い知見に裏づけられた質の高いリサーチ機能
- 経営戦略、SX、DX等の高い専門性を有するコンサルティング機能
- 各種専門領域の融合やグループ内の金融機能との連携による高度かつ先進的な価値提供

中計施策

- テーマ軸やクロスセクター、一歩先や中長期を見据えた、差別化されたリサーチコンテンツの発信
- 領域横断的な知見の融合や社内外のパートナーとの連携も含む、コンサルティング力の強化
- 外部知見等も活用した新規分野への取り組み強化による、新たな「ビジネスの種」の創出

取り組み進捗

SX・DXの潮流加速やマクロ経済環境・国際情勢の転換等を捉え、中長期での日本産業の勝ち筋や「金利ある世界」等に関するリサーチコンテンツを発信しました。また、企業のSX戦略の策定や新技術の社会実装等のサポートに取り組んだほか、企業の関心が高まる人的資本経営等の分野でも、コンサルティング力を強化しました。



〈みずほ〉の挑戦を後押しすることで
成長に向けた取り組みを加速し、
ステークホルダーの皆さまとともに成長できるよう、
取締役会議長として力を尽くしてまいります

社外取締役(取締役会議長) 小林 いずみ

2023年度の取締役会運営について

●中期経営計画の走り出しを丁寧にフォローアップ
2023年度は、戦略に込めた想いが社員の意識に浸透し、ありたき世界の実現に向け、具体的な実行に移しているか、という観点を意識しつつ、中期経営計画の重点テーマを中心に走り出しを丁寧にフォローアップしてきました。
ビジネス面においては、戦略を踏まえた具体的なアクションを起こし、環境変化に応じて自律的にPDCAを回していくことが重要です。そこで、ビジネスの実態を確認するため、カンパニー長やエンティティ長との議論を充実させました。また、サステナブルビジネス戦略、マスマリテール戦略、DX推進力強化等の個別テーマの議論では、課題が共有され、戦略実現のための具体的な計画になっているか、パーパスやバリューともリンクした多面的なKPIの設定と評価、社員の具体的な行動を促せる仕組みになっているか等、社外取締役から様々な意見がなされ、議論してきました。

また、経営基盤については、安定的な業務運営を持続的かつ、より強固なものにしていくには、何よりも、社員一人ひとりの意識の変化と、現場での日々の行動に具現化されているかが鍵となります。企業風土変革や社員の意識変革のリアルな状況把握のため、オフサイトミーティングや、職場訪問での役職員との面談、銀行・信託・証券の社外取締役との意見交換等の多面的な情報収集を継続し、グループ全体の状況を把握することに注力しました。

●IT・DX委員会の新設

企業としての競争力の源泉となるIT・DX領域における議論の拡充を図るため、取締役会の諮問機関としてIT・DX委員会を新設しました。委員会では、システムの安定稼働に加え、ビジネスでのIT・DX活用の課題や競争優位の確立に向

け、ビジネス戦略と一体でDXに取り組むことの重要性等について、活発に議論されています。

2024年度取締役会運営について

●取締役会議長としての環境認識
マイナス金利の解除や急速な円安進行等の外部環境の変化もありますが、2023年度は、中期経営計画初年度として比較的順調に走り出すことができたと評価しています。一方で、この流れを定着、加速させ、より一層の成長を遂げるためには、〈みずほ〉としてのあくなき挑戦が必要です。そのためには何が必要かという点、私は10年先を見据えた先を読む力がより一層重要になると感じています。

●2024年度における具体的なポイント

具体的には、中長期目線での成長戦略に関する議論と、継続的な人材育成、社員の意識変革への取り組みを通じ、組織のすべての場で、先を読む力を鍛えていくことができると考えています。そこで、2024年度取締役会としては、中長期的な成長戦略に関するテーマを議題の中心に据え、執行経営陣と議論する機会を拡充するとともに、ビジネスにおいて〈みずほ〉の優位性を活かしながらどのように差別化を図っているか、社員一人ひとりが現状への疑問に声を上げ、行動変容につなげられているか、多様なリソースを最大限有効活用できているか、戦略遂行を支える人材をどのように育成しているか、等の観点で議論を尽くし、執行経営陣の挑戦を後押ししていきます。

〈みずほ〉がお客さま、経済・社会、社員の〈豊かな実り〉を実現するため、成長に向けた取り組みを加速させ、ステークホルダーの皆さまとともに成長できるよう、取締役会議長として力を尽くしてまいります。

基本的な考え方

〈みずほ〉は、取締役会を中心とした企業統治システムを構築し、様々なステークホルダーの価値創造に資する経営を行うとともに、企業の持続的かつ安定的な成長による企業価値の向上を実現し、内外の経済・産業の発展と社会の繁栄に貢献することにより、その社会的役割・使命を全うします。これからも、コーポレート・ガバナンスの一層の強化に尽力してまいります。

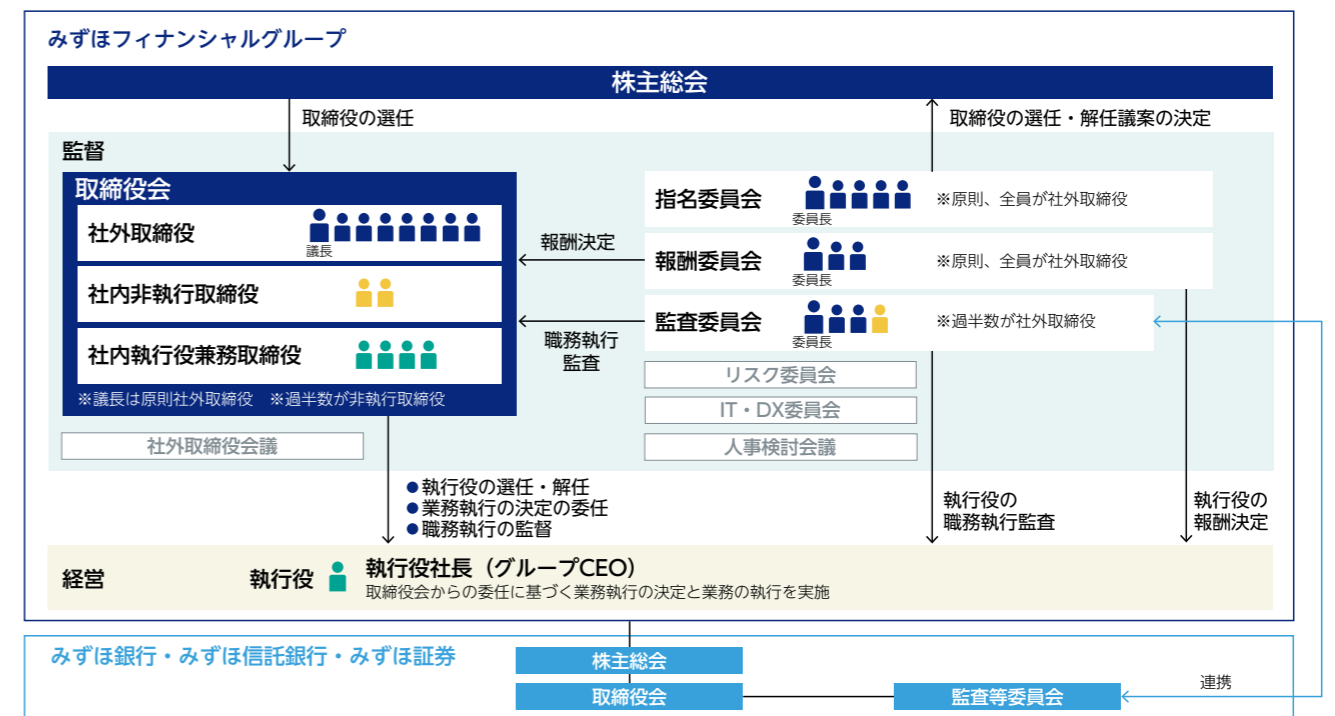
コーポレート・ガバナンス体制

●当社の企業統治システムに関するポイント

みずほフィナンシャルグループ(持株会社)は、以下の企業統治システムに関する基本的な考え方を実現するための最も有効な体制として、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。

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



取締役会の構成およびスキル等

● 取締役会の役割および構成

当社の取締役会は、グループにおける戦略の方向づけを行うとともに、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います。このため、当社の取締役会は、当社グループのビジネスモデルに精通した「社内取締役」と、自社にない複合的・多様な視点を有する「社外取締役」の適切なバランスにより構成することとしています。

なお、当社では、「コーポレート・ガバナンスガイドライン」に定める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踏まえ、指名委員会にて取締役候補者を決定しています。

● 取締役会全体として備えるべきスキル

当社では、2023年にグループの「企業理念」の再定義ならびに中期経営計画の策定を行うとともに、この実現に向けたスピード感ある企業経営、および、適切な監督機能を発揮するため、取締役会全体として備えるべきスキルを明確化し、「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」を選定しました。

スキル選定における基本的な考え方



各スキル項目の主な選定理由と必要とされる主な経験・知見の考え方

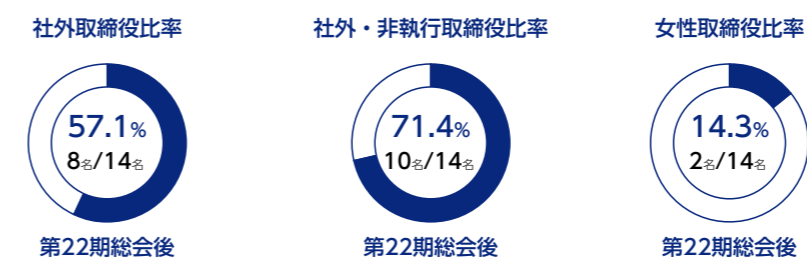
スキル項目	選定理由と必要とされる主な経験・知見の考え方
経営	企業等の経営、とりわけ大企業等における経営トップとしての経験は、当社グループの監督機能を果たすために必要と考えます。
リスク管理・内部統制	事業法人や監査法人、あるいは法曹界等におけるリスクガバナンスや内部統制に関する専門的な経験や知見は、経営陣による公正な企業活動、健全な業務運営を監督するために必要と考えます。
財務・会計	事業法人におけるCFO等の経験や公認会計士等としての専門的な経験や知見は、健全な財務基盤の構築や資本効率の追求・成長戦略の実現をめざす経営を監督するために必要と考えます。
金融	金融機関における業務経験等に裏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。
人材・組織	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1つと位置づけしており、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。
IT・デジタル	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。
サステナビリティ	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めざしており、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。
グローバル	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めざすなか、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。

● 取締役会スキルマトリクス

下記の表は、これら取締役会全体として備えるべきスキルに対し、各取締役が特に有する中核的なスキルを一覧としたものであり、当社としては、取締役会全体として必要なスキルが備わっているものと考えています。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います。

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	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（※3）	人事検討会議	
小林 喜光	●	●			●		●	●	☆						●
佐藤 良二	●	●	●					●			☆				
月岡 隆	●	●			●		●	●	●	☆				●	●
大野 恒太郎	●	●			●				●		●				●
篠原 弘道	●				●	●	●		●			☆			●
小林 いずみ ^{※1}	●	●		●	●		●	●	●				●		●
野田 由美子	●				●		●	●			●		●		
内田 貴和	●	●	●	●				●			●		●		
今井 誠司	●			●			●	●							
平間 久顕	●	●	●	●			●				●	☆	●		
木原 正裕	●	●	●	●	●			●							☆
武 英克	●						●	●							
金澤 光洋	●	●					●	●							
米澤 武史	●	●	●	●			●	●							

※1. 取締役会議長
 ※2. 外部有識者として以下の2名が委員となっています。
 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（東京大学未来ビジョン研究センター教授）
 ※3. 外部有識者として以下の2名が委員となっています。
 下野 雅承氏（日本アイ・ビー・エム株式会社名誉顧問） 山本 正巳氏（JFEホールディングス株式会社社外取締役、元富士通株式会社代表取締役社長）



※ 取締役の平均在任期間：[第22期] 2.2年 / 平均年齢：[第22期] 65.0歳

取締役会の活動状況

● 2023年度の取締役会の取り組み

2023年度は、2023年5月に策定した取締役会運営方針に基づき、年間を通じた計画的なモニタリングを行いました。具体的には、中長期的な企業価値向上に向けた競争優位を確立するために〈みずほ〉が強みを発揮していくべき領域について議論を行うとともに、戦略の実現に向けて、社員一人ひとりの意識変革・行動変容をどのように促していくか、グローバルやデジタル領域をはじめとした専門人材の育成や、多様な価値観を持つ人材確保にどのように取り組んでいくか等、多面的な視点から活発な議論を行いました。

● 多面的な情報収集

取締役会の充実した、質の高い議論のためには、多様なバックグラウンドを持つ社外取締役の知見活用が重要です。そのため、取締役会議案の事前説明等に加え、当社グループ全体の理解を深めるための取り組みとして、直接的な実態把握や情報インプットの機会を継続的に設けています。

● 経営状況オフサイトミーティング

社外取締役が執行とのコミュニケーションの充実を図り、執行の実態を十分理解したうえで取締役会の質の高い議論につなげるための情報インプットの場として開催しています。

- 開催回数：11回
- ビジネス面における主要テーマを中心に、情報インプットの場を設定
 - フィデューシャリー・デューティーの実践状況、マスリテール領域の現状認識
 - インオーガニック戦略の考え方
 - 脱炭素コンサルティングビジネスの現状
 - 新しい人事の枠組み〈かなで〉の状況 等

開催数：15回
平均出席率：99%（社外取締役：100%）

取締役会で議論された主な議題

- **ビジネス面の注力テーマ**
 - ・ 企業風土変革・IT改革・サステナビリティ・人的資本
- **財務関連**
 - ・ 2023年度業務計画、資本政策
- **ガバナンス関連**
 - ・ コンプライアンス、リスク定例・政策保有株式保有意義検証
 - ・ 取締役会実効性評価 等

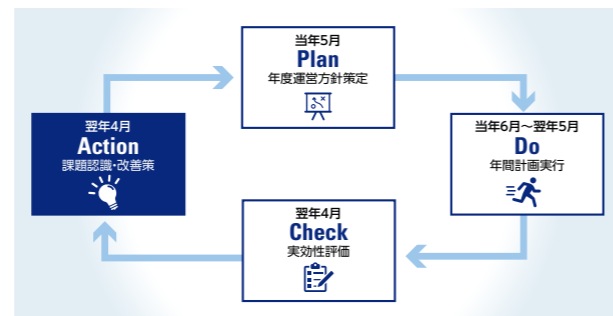
● 社外取締役会議

社外取締役が互いに情報交換して認識を共有し、経営上の課題やガバナンスのあり方等に関する意見交換等を実施する場として開催しています。

- 開催回数：3回
- みずほ銀行、みずほ信託銀行、みずほ証券社外取締役と、それぞれ以下のテーマを中心に意見交換を実施
 - みずほ銀行：「企業風土変革」等
 - みずほ信託銀行：「安定的な業務運営」等
 - みずほ証券：「お客さま本位の業務運営」等

取締役会の実効性向上に向けた取り組み

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。



● 取締役会の実効性評価

● 2023年度実効性評価プロセス

全取締役に対し、2023年度の監督活動に関するアンケート、インタビューを行いました。そのうえで、取締役会やオフサイトミーティングにおいて、問題意識を確認のうえ、取締役間での認識共有を図り、今後の対応について議論を行いました。

● 2023年度評価結果の概要

評価の結果、取締役会の効率的かつ効果的な運営の観点から、運営面は着実に改善・高度化が図られていることが確認されました。一方で、取締役会における議論の具体的なテーマや焦点を当てるポイント等については、依然として改善の余地があるとの意見が出されました。

(1) 前回課題認識に対する改善状況

前回認識した課題	効率的かつ効果的な運営に課題。また、さらなる実効性向上に向けた取り組みに高度化余地
上記に対する評価	運営面の実効性・効率性の向上の観点では一定の評価 ● 委員会との役割分担による議案の絞り込み、子会社取締役会の議論状況の共有等、重複排除・効率化は相応に進展

(2) さらなる実効性向上に向けて認識した課題

① 内外環境の変化を踏まえ、成長戦略の議論を一層充実させる余地

- 企業風土を含め経営基盤の議論は進展・充実。今後は将来に向けた成長戦略に関する議論のウエイトを高めていく必要性を認識

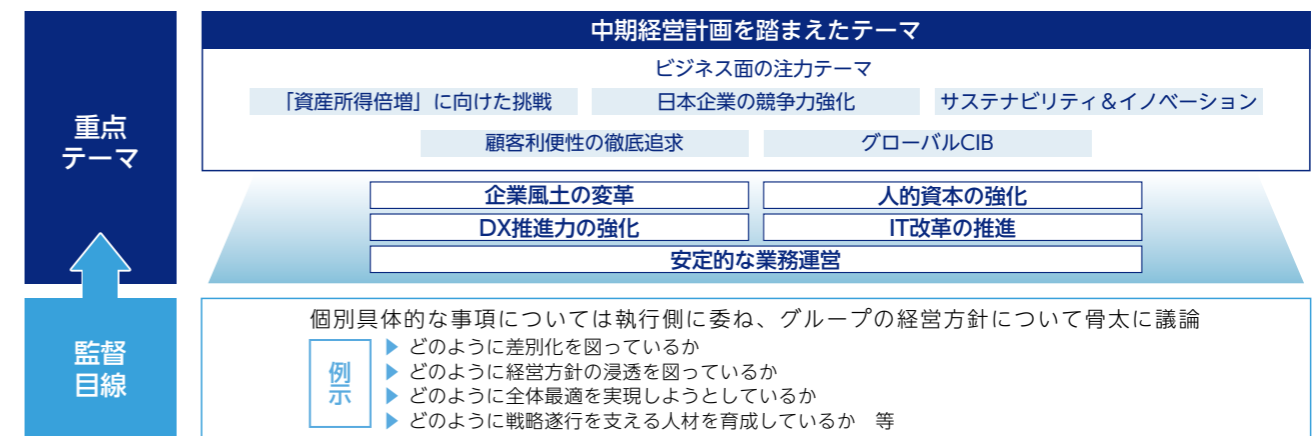
② 議論すべき論点を絞り込み、今まで以上に骨太な議論を行う余地

- 個別具体的な戦術・施策については執行側に判断を委ねつつ、取締役会は、長期的な成長戦略に対する課題や重要な論点に、より一層議論の焦点を絞っていく必要性を認識

● 取締役会運営方針

取締役会は、前年度の実効性評価結果や課題認識、および執行側の業務計画等を踏まえ、取締役会運営方針（重点テーマ・監督目線）を策定することで、自律的、かつ継続的に監督機能の高度化を実現できると考えています。

当社取締役会は、実効性評価における課題認識等を踏まえ、以下の通り2024年度取締役会運営方針を策定しました。



法定委員会（指名・報酬・監査委員会）委員長メッセージ

指名委員会



2024年度委員長
小林 喜光

指名委員会では、当社および中核子会社における取締役会構成の在り方や、取締役・社長・頭取等のサクセッション・プランニング、および人材要件等について、継続的に議論を行っております。2024年度においても、企業理念・パーパスの実現や当社グループの成長戦略の着実な遂行のため、引き続きグループガバナンスのさらなる強化に向けた取締役会全体としてのバランスや多様性の確保等について継続的に検討してまいります。また、グループCEO等のサクセッション・プランニングに関するモニタリング機能を発揮し、執行サイドのCxO等の構成や人物像の把握等について人事検討会議と連携し進め、適切なプロセスで後継者を選任できる態勢の確保を図ってまいります。

2023年度 開催実績	開催数	平均出席率	指名委員会の機能・役割
	14回	100%	・株主総会に提出する当社取締役の選任・解任議案の内容決定等を行っています
			議論された主なテーマ
			・グループCEOの人材要件 ・グループCEOおよび中核3社の頭取・社長のサクセッション・プランニング ・当社および中核3社の社外取締役サクセッション・プランニング ・当社および中核3社の取締役人事等

(ご参考) グループCEO人材要件等

グループCEOの人材要件

当社グループCEOは、以下の要件を充足するリーダーであることが求められます。

- ① 豊かな知見と経験、グローバルな視点で時代の先を見通す力を備え、揺るぎない信念と変化に対する柔軟さをもって、新たな価値の創造や変革を導く人物であること
- ② 自らの価値観を行動で示し役員・社員の心に灯をともし、健全な企業風土の醸成と経営陣の結束および社員の成長を促し、〈みずほ〉の持続的成長を成し遂げる人物であること
- ③ 謙虚かつ真摯な姿勢でコミュニケーションを行うことで共感を得、社内外の多様なステークホルダーとパートナーシップを構築できる人物であること

グループCEOの選定

グループCEOの選任にあたっては、上記人材要件に加え、その時点における時代認識や、当社を取り巻く経営環境の変化、将来にわたるグループ戦略の方向性等を踏まえ、重視する、または追加で考慮すべき資質や能力要件につき検討を行い、候補者を選定します。

報酬委員会



2024年度委員長
月岡 隆

報酬委員会では、内外の環境変化を踏まえつつ、当社グループの役員報酬制度がグループの経営戦略に即したものであるか、また役員が各々の役割を最大限発揮するためのインセンティブとして機能しているか等の観点より議論を重ね、役員報酬制度について不断の見直しを図っております。2024年度においても、引き続き当社グループの役員報酬制度の適切性の議論を深めるとともに、優秀な人材確保の観点から競争力のある報酬体系の構築と適切な報酬ガバナンスの確立に向けて、継続的に検討を行ってまいります。

2023年度 開催実績	開催数	平均出席率	報酬委員会の機能・役割
	8回	100%	・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の決定等を行っています
			議論された主なテーマ
			・役員報酬制度設計および運用に関する適切性検証プロセス ・役員報酬制度のインセンティブ機能の妥当性 ・2022年度業績連動報酬 ・取締役および執行役の個人別報酬 等

(ご参考) 当社の役員報酬制度については、P.89をご参照ください。

監査委員会



2024年度委員長
佐藤 良二

監査委員会では、役職員との対話を通じた実態把握を行うとともに、内部統制システムの有効性検証のため、当社グループにおける重点戦略の進捗状況や課題認識、内部管理態勢の強化に向けた取り組みについて重点的にモニタリングを行っております。2024年度においても、国内外の拠点往査や役職員との対話を通じた実態把握を継続するとともに、内部監査グループ、会計監査人、中核子会社の監査等委員会と緊密に連携しながら、より堅固な経営基盤の構築に貢献してまいります。

2023年度 開催実績	開催数	平均出席率	監査委員会の機能・役割
	18回	100%	・取締役・執行役の職務遂行について、適法性・妥当性の監査を行っています
			議論された主なテーマ
			・安定的な業務運営の確立に向けたグローバルベースでの内部管理態勢の状況 ・国内外の拠点への往査も含めた役員・社員からの報告聴取や意見交換等を通じた現場実態把握 ・会計監査上の重要な論点や開示規制改正への対応 等

任意委員会の活動状況

リスク委員会 (委員長 平間 久顕)

2023年度活動状況 ▶ ビジネス環境やマクロ経済動向を踏まえた、〈みずほ〉として認識すべきトップリスクやリスクコントロールの状況をはじめ、サイバーセキュリティにおけるレジリエンス向上の取組状況のほか、特にサステナビリティについては、グローバルな潮流を踏まえた気候変動・自然資本に関する諸課題への対応、人権デューデリジェンスの強化およびサステナビリティ情報開示への取組状況等、多面的な視点から活発な議論を行いました。

2023年度 開催実績	開催数	平均出席率	リスク委員会の機能・役割
	9回	100%	・リスクガバナンスに関する決定・監督等に関し、取締役会に提言を行っています
			議論された主なテーマ
			・トップリスクの選定、リスクアベタイト・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 ・サイバーセキュリティの取組状況 等

IT・DX委員会 (委員長 篠原 弘道)

設立経緯 ▶ 安定的な業務運営に加え、グループとしての競争力の源泉であるITおよびDXに対するモニタリングを強化する観点より、システム障害対応検証委員会に代え、2024年1月にIT・DX委員会を設置しました。

2023年度活動状況 ▶ IT戦略やDX推進の取組状況に関わる議論を通じ、競争優位の確立に向けて、ビジネス戦略と一体でDXに取り組むことの重要性をはじめ、テクノロジーの進化や内外環境変化を踏まえたIT投資に関わるプライオリティの考え方、および経営陣や社員全員が自律的にシステムリスク管理に取り組むことの必要性等、多面的な視点から活発な議論を行いました。

2023年度 開催実績	開催数	平均出席率	IT・DX委員会の機能・役割
	2回	100%	・ITおよびDXに関わる決定・監督、およびシステムリスク管理の状況等の監督に関し、取締役会に提言を行っています
			議論された主なテーマ
			・IT・システムに関する今後の取組方針およびIT投資等の経営資源計画 ・DX推進に関する今後の取組方針 ・システムリスク管理の状況 等

人事検討会議 (議長 木原 正裕)

2023年度活動状況 ▶ 当社グループの企業理念・パーパスの実践、経営戦略の遂行を図るために、当社グループ経営陣の持続的強化について議論を重ね、グループ内の多様な役割を踏まえた人材育成および主要経営陣のサクセッション・プランニングの状況、候補人材の積極的な登用・アサインメント拡大、2024年度の役員人事等について、検討を重ねました。

2023年度 開催実績	開催数	平均出席率	人事検討会議の機能・役割
	12回	100%	・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の審議を行っています
			議論された主なテーマ
			・主要経営陣のサクセッション・プランニング ・2024年度執行ライン役員人事 等

政策保有株式に関する方針

みずほフィナンシャルグループおよび中核3社（みずほ銀行、みずほ信託銀行、みずほ証券）は、「上場株式の政策保有に関する方針」と「政策保有株式に係る議決権行使基準」を策定し、公表しています。

政策保有株式に関する方針 <https://www.mizuho-fg.co.jp/company/structure/governance/structure/hold.html>

● 上場株式の政策保有に関する方針

- 当社および当社の中核3社は、政策保有株式について、コーポレートガバナンス・コードを巡る環境の変化や、株価変動リスクが財務状況に大きな影響を与え得ることに鑑み、その保有の意義が認められる場合を除き、保有しないことを基本方針とします。
- 保有の意義が認められる場合とは、取引先の成長性、将来性、もしくは再生等の観点や、現時点あるいは将来の採算性・収益性等の検証結果を踏まえ、取引先および当社グループの企業価値の維持・向上に資すると判断される場合を言います。
- 上記各社は、保有する株式について、個別銘柄ごとに、定期的、継続的に保有の意義を検証し、その意義が乏しいと判断される銘柄については、市場への影響やその他考慮すべき事情にも配慮しつつ売却を行います。また、その意義が認められる銘柄についても、対話を通じて削減に努めていきます。

▶政策保有株式の削減実績は、P.37 財務ハイライト

● 保有意義検証のプロセス

「上場株式の政策保有に関する方針」を踏まえ、以下のようなプロセスで保有意義の検証を実施しています。



- 「定量判定」により、採算性の基準を充足したお客さまの株式については、保有を継続しますが、コーポレートガバナンス・コードを巡る環境の変化や、株価変動リスクが財務状況に大きな影響を与え得ることに鑑み、お客さまとの対話を通じて削減に努めています。
- 「総合判定」も踏まえ、「採算改善交渉」となったお客さまとは、信頼関係を基盤とした建設的な対話を実施し、採算改善ができる場合には保有を継続し、採算改善ができない場合には売却交渉を実施します。
- 売却交渉や採算改善の状況については、進捗状況を定期的に確認するとともに、年に1回、取締役会にてすべての国内上場株式の保有意義検証を実施しています。
- 2023年3月末基準における保有意義検証の結果、国内上場株式（2023年3月末：9,973億円）のうち、約3割が基準未達となっています。検証結果は、基準時点におけるお客さまとの取引状況や市場環境等により変動しますが、引き続き政策保有株式の削減を着実に進めます。
- なお、みなし保有株式（退職給付信託に拠出した株式等）についても同様の保有意義検証を実施しています。

● 政策保有株式に係る議決権行使基準

- 当社および当社の中核3社は、発行会社適切なガバナンス体制を構築し、中長期的な企業価値の増大につながる適切な意思決定を行っているかという観点や、当社グループの企業価値向上の観点も踏まえ、総合的に賛否を判断し議決権行使を行います。
- なお、会社議案に賛成できないと判断する際は、売却の可否について検討を行うことがあります。
- 具体的な議案検討に際しては、発行会社との対話や専門部署による検証等を通じ、議案の賛否を検討します。特に、企業価値や株主利益に影響を与える可能性のある議案については、その目的および企業価値向上に向けた考え方等を確認したうえで、賛否を総合的に判断します。

会社役員に対する報酬等

● 基本方針^{*1}

役員報酬は、当社グループの企業理念のもと、経営の基本方針に基づき、次の狙いと在り方の実現を目的として制度設計しています。

狙い	<ul style="list-style-type: none"> ● 様々なステークホルダーの価値創造に資する経営 ● 当社グループの持続的かつ安定的な成長による企業価値の向上
在り方	<ul style="list-style-type: none"> ● 役員等が役割を最大限に発揮するためのインセンティブとして機能 ● 役員等が果たすべき責任やその成果に対する対価

^{*1} 「役員報酬に関する基本方針」の全文を当社ウェブサイトに掲載しています
<https://www.mizuho-fg.co.jp/company/structure/governance/pdf/compensation.pdf>

● 役員報酬制度

役員報酬制度は、基本方針を踏まえ、当社グループの中長期的な業績に加え、経済・社会の情勢等を反映できる内容としています。また、国内外の役員報酬に係る規制・ガイドライン等を遵守し、報酬決定プロセスに係る客観性、妥当性および公平性を実効的に確保しています。

■ 報酬体系

当社グループの役員報酬は、「基本報酬」および「インセンティブ報酬」の構成としています。報酬種類の詳細ならびに報酬種類ごとの業績連動性、支給時期および支給方法については、下図の通りです。

役員等の報酬構成割合については、各役員等の役割や職責等に応じて決定し、インセンティブ報酬の構成割合は、グループCEOが最大となるようにしています。なお、経営の監督を担う非執行役員は、監督機能を有効に機能させる観点から、原則として、当社業績等により支給内容が変動しない「基本報酬」および「株式報酬Ⅰ」のみの構成としています。

報酬種類	業績連動性 (連動幅)	支給時期	支給方法	報酬構成例					
				業務執行を担う役員等		非執行役員			
				グループCEO	グループ執行役員	グループCEO	グループ執行役員		
基本報酬 ^{*1}	非連動	毎月	金銭	40%	40%	55%	55%	85%	85%
インセンティブ報酬	非連動	退任時	非金銭 (株式)	5%				85%	85%
				30%	60%	5%	17.5%		
	連動 (0~150%)	翌々年度 以降3年に わたり繰延	非金銭 (株式)	25%	45%	22.5%	15%	15%	
	連動 (0~150%)	翌年度 一括 ^{*5}	金銭						

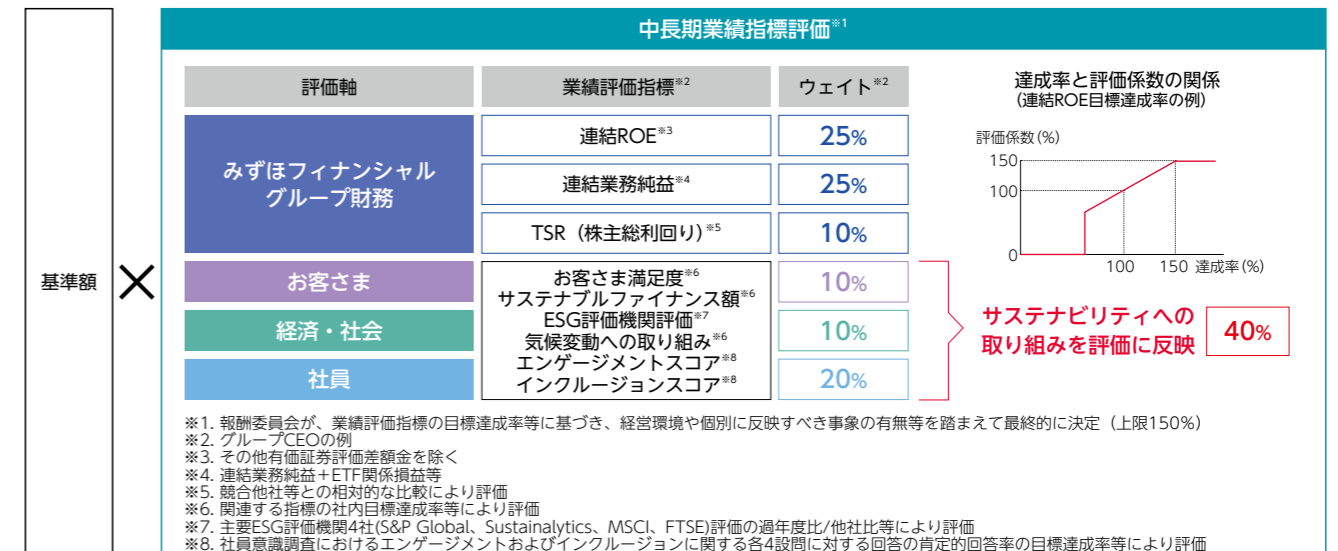
↳ マルス・クローバックの対象^{*6}

^{*1} 各役員等の役割や職責等に応じて毎月支給
^{*2} 中長期的な企業価値向上等に対するインセンティブとして各役員等の役割や職責等に応じて支給
^{*3} 中長期的な企業価値向上等に対するインセンティブとして、当社グループが重視する財務関連指標の達成度や、ステークホルダーに関する指標の評価等に応じて支給
^{*4} 企業価値向上に向けた単年度の成果に対するインセンティブとして、当社グループが重視する財務関連指標の達成度や、個人のパフォーマンス評価等に応じて支給
^{*5} 一定額以上は翌々年度以降3年にわたり繰延支給
^{*6} 会社や本人の業績次第で、報酬委員会の決議等により、未支給の報酬の没収（マルス）および支給済みの報酬の返還請求（クローバック）が可能な仕組みを導入

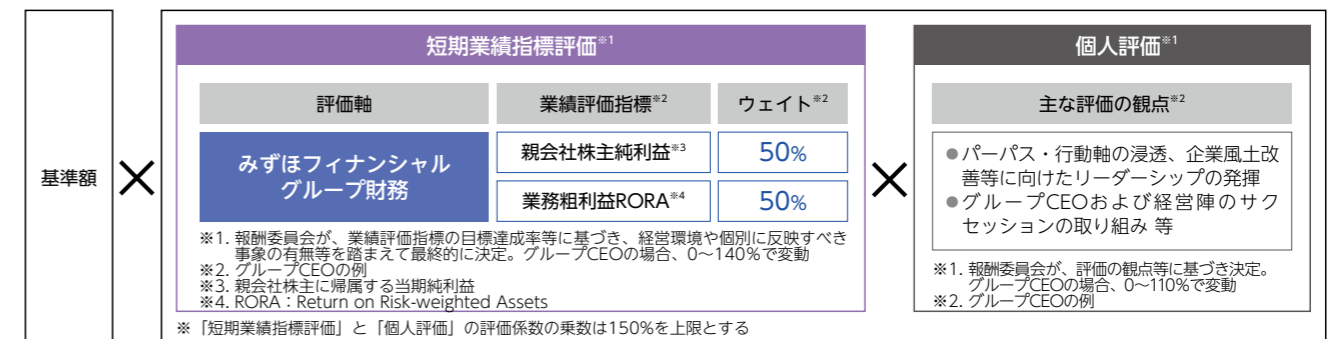
■ 業績連動報酬フォーミュラ

業績連動報酬に係る業績評価指標は、当社グループおよび「お客さま」「経済・社会」「社員」等のステークホルダーを評価軸として選定する指標を設定しています。

● 中長期インセンティブ報酬（株式報酬Ⅱ）



● 短期インセンティブ報酬



● 報酬ガバナンス

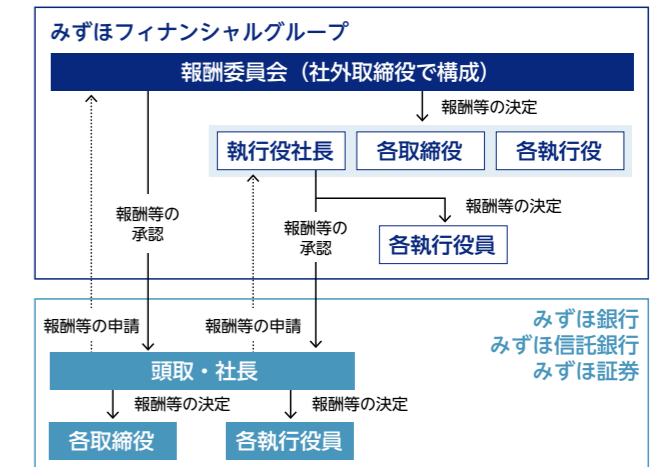
■ 個人別報酬の決定プロセス

報酬委員会は「役員報酬に関する基本方針」を踏まえて報酬体系を含む役員報酬制度の決定を行います。また、役員等が受ける個人別の報酬に関する公正性・客観性を確保するため、当社取締役および執行役の個人別の報酬等の決定、中核3社（みずほ銀行、みずほ信託銀行およびみずほ証券）の取締役の個人別の報酬等の当社における承認等を行います。

■ 報酬水準・構成の妥当性

毎年同業他社や同規模の企業群をピアグループとしたマーケット調査を行い、報酬水準・構成の妥当性を検証しています。

個人別報酬の決定プロセスイメージ



取締役一覧

社外取締役



小林 喜光 社外取締役

指名委員長 人検委員

略歴 (太字は重要な兼職)

1974年12月 三菱化成工業株式会社 (現三菱ケミカル株式会社) 入社
2005年 4月 同 常務執行役員
2007年 4月 株式会社三菱ケミカルホールディングス* 取締役社長
2012年 6月 三菱化学株式会社 取締役社長
東京電力株式会社 社外取締役 (2015年3月まで)
2015年 4月 公益社団法人経済同友会 代表幹事 (2019年4月まで)
2015年 6月 株式会社三菱ケミカルホールディングス* 取締役会長
2015年 9月 株式会社東芝 社外取締役 (2020年7月まで)
2018年 6月 同 取締役会議長 (2020年7月まで)
2020年 6月 当社 社外取締役 (現職)
2021年 6月 株式会社三菱ケミカルホールディングス* 取締役 (2022年6月まで)
東京電力ホールディングス株式会社 取締役会長 (現職)

* 現三菱ケミカルグループ株式会社



佐藤 良二 社外取締役

監査委員長

略歴 (太字は重要な兼職)

1969年 4月 日興証券株式会社 (現SMBC日興証券株式会社) 入社
1971年10月 等松青木監査法人* 入所
1975年 2月 公認会計士登録
1983年 5月 等松青木監査法人* パートナー
2007年 6月 監査法人トーマツ* 包括代表社員 (CEO)
2010年11月 有限責任監査法人トーマツ シニアアドバイザー (2011年5月まで)
2015年 9月 株式会社東芝 社外取締役 (2019年6月まで)
2016年 7月 日本生命保険相互会社 社外監査役 (2022年7月より社外取締役 (監査等委員)) (現職)
2020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



月岡 隆 社外取締役

指名委員 報酬委員長 IT・DX委員 人検委員

略歴 (太字は重要な兼職)

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



大野 恒太郎 社外取締役

指名委員 監査委員 人検委員

略歴 (太字は重要な兼職)

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



篠原 弘道 社外取締役

指名委員 IT・DX委員長 人検委員

略歴 (太字は重要な兼職)

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



小林 いずみ 社外取締役

取締役会議長 指名委員 リスク委員 人検委員

略歴 (太字は重要な兼職)

1981年 4月 三菱化成工業株式会社 (現 三菱ケミカル株式会社) 入社
1985年 6月 メリルリンチ・フューチャーズ・ジャパン株式会社 入社
2001年12月 メリルリンチ日本証券株式会社 (現 BofA証券株式会社) 代表取締役社長 (2008年11月まで)
世界銀行グループ多数国間投資保証機関 長官
2013年 7月 ANAホールディングス株式会社 社外取締役 (現職)
2014年 6月 三井物産株式会社 社外取締役 (2023年6月まで)
当社 リスク委員会委員 (取締役でない外部専門家として 2017年6月まで)
2017年 6月 当社 社外取締役 (現職)
2020年 6月 オムロン株式会社 社外取締役 (現職)



野田 由美子 社外取締役

報酬委員 リスク委員

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
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)
2000年 1月 プライスウォーターハウスクーパース・フィナンシャル・アドバイザー・サービス株式会社* パートナー
2007年 6月 横浜市 副市長
2011年 1月 PwC アドバイザリー株式会社* パートナー (インフラ・PPP部門 アジア太平洋地区統括)
ヴェオリア・ジャパン株式会社 (現ヴェオリア・ジャパン合同会社) 代表取締役社長
2020年 6月 ヴェオリア・ジャパン株式会社 (現ヴェオリア・ジャパン合同会社) 代表取締役会長 (現職)
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)
2023年 6月 当社 社外取締役 (現職)
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)

* 現PwC アドバイザリー合同会社



内田 貴和 社外取締役

報酬委員 監査委員

略歴 (太字は重要な兼職)

1983年 4月 三井物産株式会社 入社
2014年 4月 同 執行役員 財務部長
2017年 4月 同 常務執行役員 財務部長
2018年 4月 同 常務執行役員 CFO
2018年 6月 同 代表取締役常務執行役員 CFO
2019年 4月 同 代表取締役専務執行役員 CFO
2020年 4月 同 代表取締役副社長執行役員 CFO
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)
2021年 4月 金融庁政策評価に関する有識者会議委員 (現職)
2022年 4月 三井物産株式会社 取締役
2022年 6月 同 顧問 (2024年6月まで)
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)
2024年 6月 当社 社外取締役 (現職)

取締役



木原 正裕 取締役 兼 執行役社長 (代表執行役) グループCEO

人事検討会議議長

主な略歴

■ リスクガバナンス高度化PT長
■ リスク統括部長 (SC)
■ 財務・主計グループ長 (SC)
■ グローバルプロダクツユニット長
■ グローバルコーポレート部門長 (BK)



武 英克 取締役 兼 執行役副社長 (代表執行役) 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

主な略歴

■ アジア・オセアニア地域本部長
■ 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 (BK)
■ 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



金澤 光洋 取締役 兼 執行役 グループCIO

主な略歴

■ リスク統括部長
■ IT・システムグループ共同グループ長
■ グループ共同CIO 兼 グループCPrO



米澤 武史 取締役 兼 執行役 グループCFO 兼 国際会計基準対応PT長

主な略歴

■ 財務企画部長
■ 財務・主計グループ副グループ長



今井 誠司 取締役会長 (社内非執行取締役)

主な略歴

■ グローバルコーポレートカンパニー長
■ 大企業・金融・公共法人カンパニー長
■ グローバルプロダクツユニット長



平間 久顕 取締役 (社内非執行取締役)

監査委員 リスク委員 IT・DX委員

主な略歴

■ 主計部長
■ 名古屋営業部長 (BK)
■ 内部監査グループ長 (BK)

(用語の定義) BK：株式会社みずほ銀行 SC：みずほ証券株式会社

リスクガバナンス

基本的な考え方

〈みずほ〉はグローバルな金融機関としての責務のもと、お客さま、経済・社会とともに持続的に成長・発展するため、リスクアペタイト・フレームワークを通じて事業戦略・財務戦略の遂行とリスク管理の運営を一体化し、適切なリスクテイクとリスクコントロールを推進します。



「リスクの本質を理解し、立場を超えたオープンなコミュニケーションを通じて、リスクテイクの適切さを常に追求する」
それが、リスクに向き合う際の私たちの基本姿勢です

執行役 グループCRO 白石 志郎

2024年度のトップリスクの選定にあたっては、国内外のマクロ環境や金融政策の行方に対するリスク認識に加え、気候変動、自然の損失、人権侵害等の環境・社会課題に対する社会的な目線の一段の高まり、生成AIがもたらす

リスク等について議論を重ねてきました。各トップリスクに対しては様々なコントロール策を講じていますが、ここでは中期経営計画の注力テーマとも関連する3つの取り組みをお伝えします。

1つ目は、不透明感の高まる国内および海外の金融経済環境への備えについてです。信用リスクについては、金利上昇がマクロ経済や企業業績に与える影響について様々なシミュレーションにより精査し、適切なリスク・リターンを踏まえたリスクテイクを推進しています。また、ドル円相場が歴史的な円安水準となる等ボラティルな市場環境となっておりますが、市場・流動性リスクについては、各国金融政策の動向を注視し、ここ数年の米欧の急ピッチな利上げによるマーケット変動からの学びも活かしながら、フォワードルッキングなリスクコントロールに取り組んでいます。

2つ目は、グローバルなリスク管理についてです。米州のGreenhill買収等、〈みずほ〉は着実にグローバルCIBビジネスの裾野を広げていますが、グローバルに銀行・証券機能を提供するためのリスク管理態勢についても、米州・EMEA・APACの各地域で強化しています。

最後に、経営基盤強化についてです。サイバーセキュリティリスク等、リスクの高まりが顕著な領域への備えや、AIの急速な普及による新たなリスクの可能性にも意を用いることが必要です。安定的な金融サービス提供のため、オペレーショナル・レジリエンスの観点も踏まえリスク管理の高度化を図ってまいります。

足元では国内外ともに、これまでになく不確実性が高まっています。リスクアペタイト・フレームワークのもとでフォワードルッキングに内外環境を見極め、機動的かつ適切なリスクテイクとリスクコントロールによる戦略遂行が重要な一年です。リスクと機会を俯瞰的に把握・評価し、グループ・グローバルベースで適切なリスク管理を推進してまいります。

トップリスク

米欧のインフレ再燃と景気減速	国内物価・金利上昇と財政懸念の拡大	米中対立の激化と中国経済の低迷
世界の分断と地政学リスクの高まり	気候変動影響の深刻化	システム障害
サイバー攻撃	マネロン・テロ資金供与	役員・職員による不適切な行為・不作為
人材不足等による持続的成長の停滞	競争環境の変化	

(2024年3月時点)

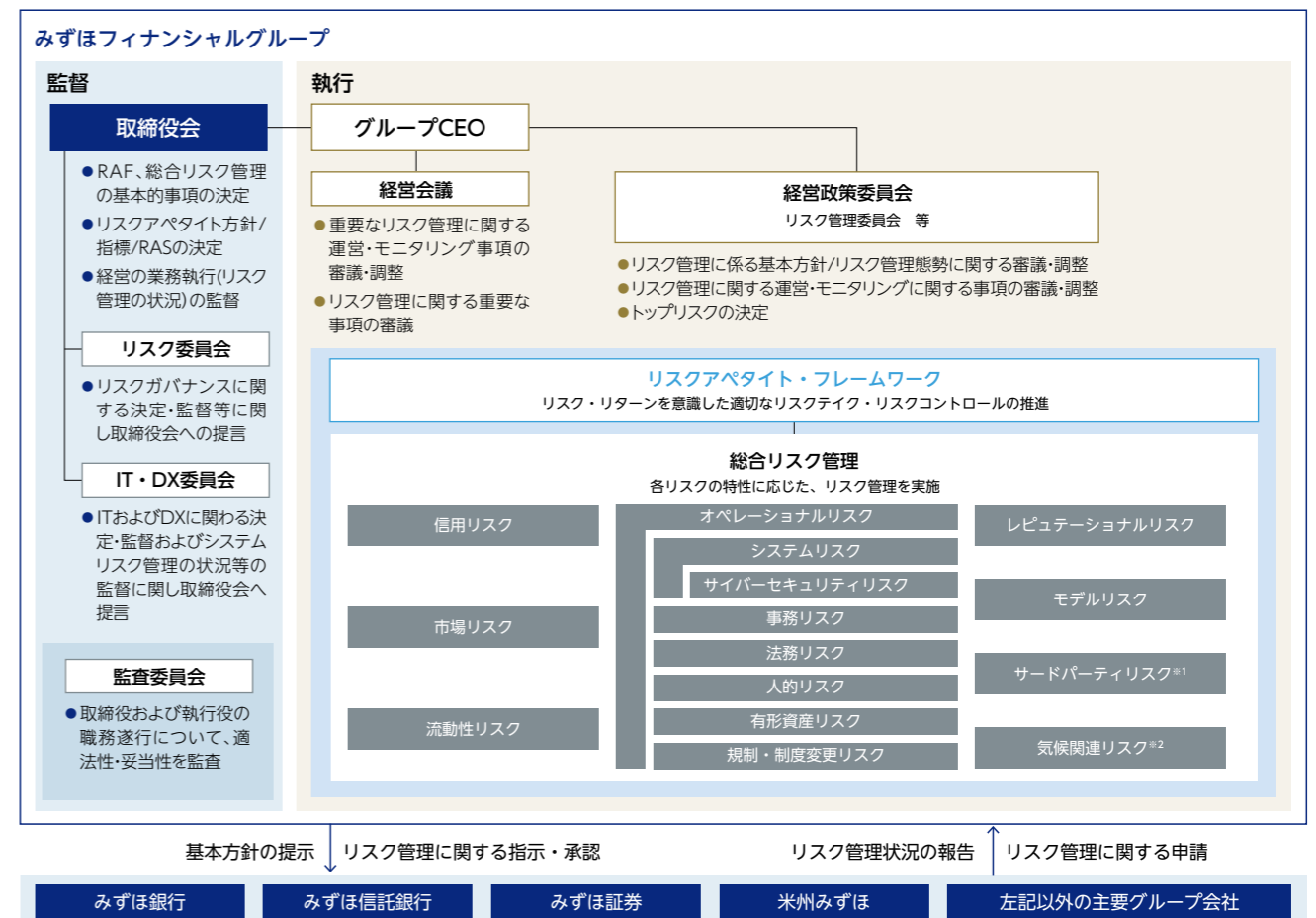
リスクアペタイト・フレームワーク (RAF)

〈みずほ〉はRAFを、リスクアペタイト（事業戦略や財務戦略を実現するために受け入れるリスクの種類と水準）に沿ったリスクテイクを実現するための経営管理の枠組みと位置付けています。RAFにより戦略とリスク管理を一体的に運営し、適切なリスクテイクとリスクコントロールを通じた最適なリスク・リターンの実現をめざしています。

RAFの具体的な運営では、取締役会がRAFに関する基本的事項、およびRAFの運営態勢やリスクアペタイト等を文書化したリスクアペタイト・ステートメント (RAS) を決定し、当該決定に基づく経営の業務執行を監督しています。また、取締役会の諮問機関であるリスク委員会は、RAFに関する事項等について取締役会へ提言を行っています。一方、業務執行では、グループCEOの統括のもと、グループCRO、グループCFOおよびグループCSOがこれを補佐し、事業・財務戦略とリスク管理の一体運営を行っています。

リスクアペタイトの設定では、トップリスク等のリスク事象を経営で議論し、これらを組織内で共有するためのベースラインシナリオおよびリスクシナリオを策定しています。そして、これらの内外環境に関する認識を踏まえて、中期経営計画や業務計画と整合したリスクアペタイト方針を策定します。また、資本力・収益力・流動性等について、定量的なリスクアペタイト指標とその水準を設定しています。リスクアペタイト方針およびリスクアペタイト指標・水準は取締役会で決定します。リスクアペタイトの運営状況は定期的にモニタリングを実施し、取締役会等へも報告を行います。また、環境や戦略に変化があれば、必要に応じてリスクアペタイトの見直しも都度実施します。

〈みずほ〉のリスク管理態勢



※1. 各リスクにまたがった複合的なリスク ※2. 各リスクを増幅させる可能性のあるリスク

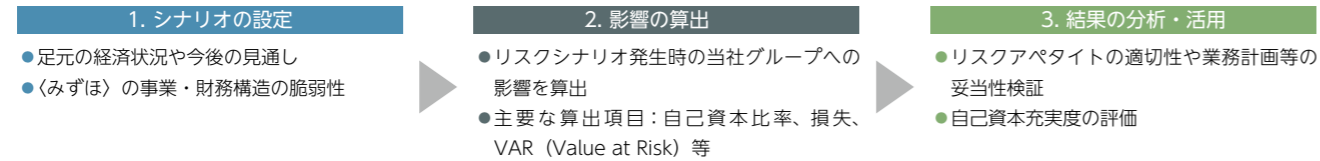
ストレステスト

〈みずほ〉では、リスクアパタイトの適切性や業務計画等の妥当性を検証するために、自己資本比率や業績等への影響を算出・評価するストレステストを実施しています。

ストレステストは、足元の経済状況や今後の見通し、〈みずほ〉の事業・財務構造の脆弱性等を踏まえてシナリオを設定し、実施しています。ストレス状況においても必要な自己資本比率や業績等を確保できることを確認し、必要な水準を下回る場合には、リスクアパタイトや業務計画等の見直しを検討・実施します。また、規制資本には含まれていないバンキング勘定の金利リスク等も含めたリスク量への影響を算出し、それらと自己資本とのバランスを確認することで、自己資本充実度の評価に活用しています。

加えて、流動性リスクおよび市場リスク等のリスクカテゴリーごとの管理においてもストレステストを行い、頑健なリスク管理態勢を構築しています。

● 〈みずほ〉の自己資本関連のストレステスト



サイバーセキュリティ

基本的な考え方

2023年は不正アクセスによる企業の個人情報流出やフィッシングによる不正送金被害額が過去最高額を記録する等、サイバー攻撃手口の高度化による被害が拡大しています。〈みずほ〉では、お客さまに安心してサービスをご利用いただけるよう、「サイバーセキュリティ経営宣言」に基づいて、継続的にサイバーセキュリティ対策を推進しています。

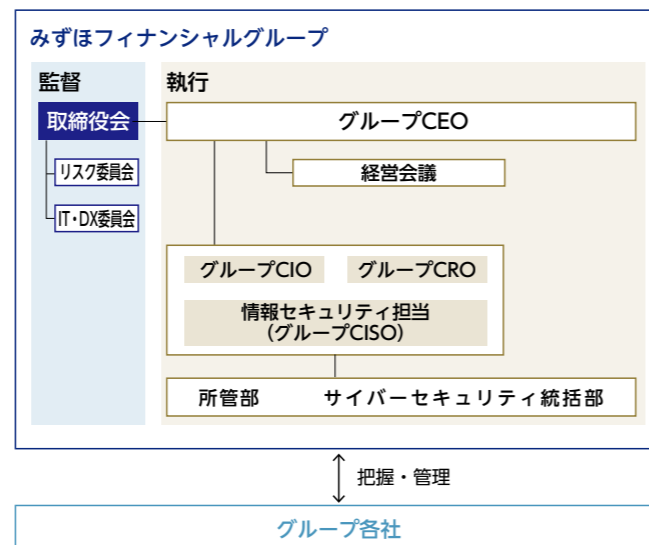
サイバーセキュリティ経営宣言 <https://www.mizuho-fg.co.jp/company/activity/cybersecurity/index.html>

ガバナンス体制

〈みずほ〉では、当社グループ・グローバルのサイバーセキュリティ管理業務全体を統括するグループCISO*を設置しています。グループCISOをグループCIOに対する2線機能における牽制機能明確化の観点から、グループCIOおよびグループCROに対して報告するダブルレポーター体制をとることで、サイバーセキュリティ態勢強化を図っています。グループCISOはサイバーセキュリティリスク管理や各種対策の推進における責任者として経営会議・取締役会に報告し、経営と一体となりサイバーセキュリティに関する方針や資源配分を適時適切に見直しています。

また、子会社においてサイバーセキュリティ責任者を設置し、連絡体制を整備することにより、子会社におけるサイバーセキュリティ対策状況の把握やインシデント発生時の迅速な情報集約を実現しています。

* Chief Information Security Officer

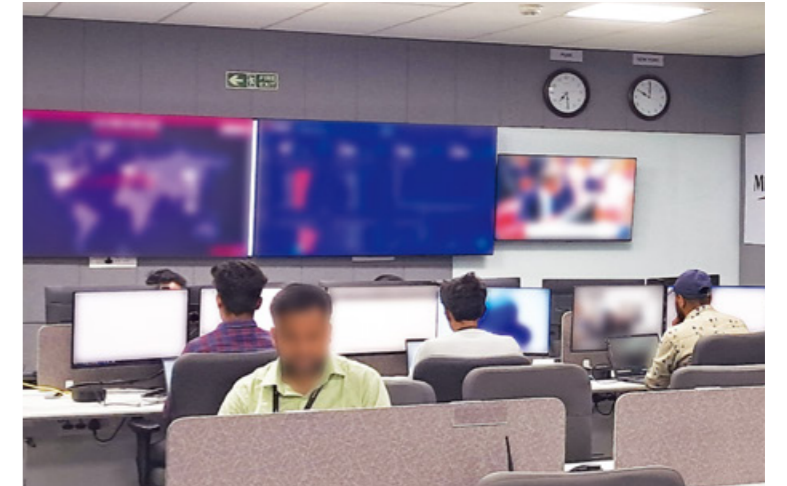


インシデント発生時の体制

〈みずほ〉ではSOC*1およびMizuho-CIRT*2等の専門部隊を設置し、外部の専門機関とも連携のうえ、インシデント対応を行っています。SOCは24時間365日の監視体制でインシデントの予兆となる不審なログ等を検知しており、Mizuho-CIRTはSOCの検知情報をもとに、社内外への情報連携やインシデント発生時の対応・調査・復旧等を実施します。

これら専門部隊は、有事に備え、日頃からサイバー攻撃手法ごとの対応フローを制定し、手続きに沿った対応ができるよう社内外で訓練・演習を行っています。

※ 1. Security Operation Center (企業等の組織において、情報システムに対する脅威の監視や分析等を行う役割や専門チーム)
 ※ 2. Cyber Incident Response Team (組織内の情報セキュリティ上の問題を専門に扱うインシデント対応チーム)



海外における監視の様子

サイバーセキュリティ対策の取り組み状況

〈みずほ〉ではグループ・グローバルおよびサプライチェーンを含めたサイバーセキュリティ対策を推進しています。サイバーセキュリティリスクの特定・発現の未然防止のため、公的機関や信頼できるコミュニティ・メディア等から脅威インテリジェンスを収集し、当社に与えうる影響を踏まえて、優先度をつけた対策を実施しています。

近年のシステムは絶え間なく多種多様なセキュリティの脅威にさらされるため、システムの企画工程から開発工程、運用工程まで含めたすべてのシステム開発ライフサイクルにおいて一貫したセキュリティを確保するための対策を行っています。

当社システムでは、ウイルス解析や多層の防御体制等を導入しており、これら技術的な対策の有効性や対応プロセスの実効性をテストするためにTLPT*1を実施する等、レジリエンス態勢の強化に取り組んでいます。

〈みずほ〉では、これらサイバーセキュリティ対策の成熟度を評価するため、FFIEC*2 Cybersecurity Assessment Toolによる第三者評価の実施やNIST*3のCybersecurity Framework等を参考にしています。

※ 1. Threat-Led Penetration Testing (攻撃対象の脅威を分析のうえ、実際の攻撃を模した攻撃を行い、システムや対応プロセスを評価する)
 ※ 2. Federal Financial Institutions Examination Council(米連邦金融機関検査協議会)
 ※ 3. National Institute of Standards and Technology (米国立標準技術研究所)

サイバーセキュリティ人材の育成

〈みずほ〉では、サイバーインシデント等が発生した場合に組織的に適切な対応が取れるかを定期的に検証し、認識した課題等を確実に解消することで個人および組織的なインシデント対応力を強化していくことが大切であると考えています。

経営層を含めたインシデント対応訓練や役職レイヤーごとのサイバーセキュリティ研修、全役員・社員向けに半年に1回以上フィッシングメール訓練を実施する等、社内外の研修・訓練・演習を通して必要な意識、知識、スキル等を役員・社員一人ひとりに身につけています。

また、専門資格取得に向けた積極的な支援や専門機関のプログラム受講による社員育成のほか、キャリア採用を積極的に進めるとともに、新卒採用ではITシステムコースを設立する等、高度な専門性を持つ人材を獲得・育成しています。

コンプライアンス

基本的な考え方

〈みずほ〉は、「法令・諸規則を遵守し、社会的規範にもとることのない誠実かつ公正な企業活動を実践すること」を経営の基本原則と位置づけ、グローバルに展開する金融グループに相応しいコンプライアンス態勢を確立しています。



経済・社会インフラを担う社会的責任と公共的使命の重みを常に意識し、お客さまや社会からの信頼に応え、誠実かつ公正な企業活動を実践するためのコンプライアンス態勢を構築します

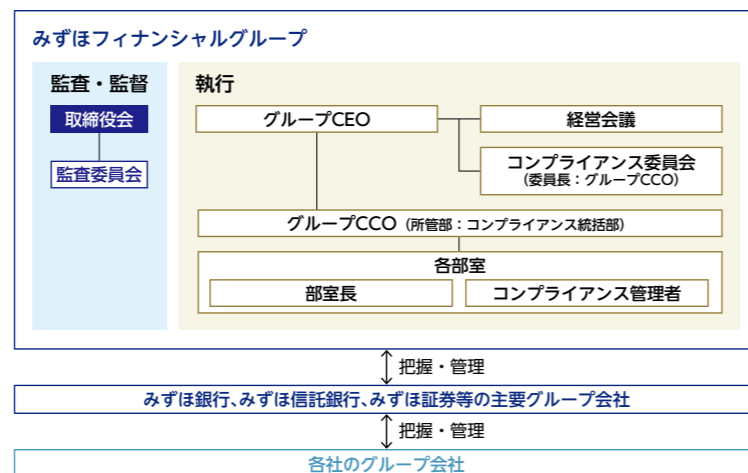
- マネー・ローndリング等金融犯罪への対策や反社会的勢力との関係遮断、市場取引や個人情報管理に関するグローバルな規制厳格化への対応等、国内外の環境変化・要請の高まりも踏まえたコンプライアンス態勢の高度化に取り組みます
- 経営からのメッセージ発信や研修等を通じて、社員一人ひとりが自律的にコンプライアンス活動を実践するカルチャーの醸成に努めます

執行役 グループCCO 松原 真

● コンプライアンス運営体制

みずほフィナンシャルグループおよび主要グループ各社では、コンプライアンス委員会（委員長：（グループ）CCO）にて重要事項を審議し、（グループ）CCOのもとに、コンプライアンスを推進しています。

また、各社の部室店では、その長がコンプライアンスの責任者として指導・実践するとともに、コンプライアンス管理者を配置し、遵守状況をチェックする運営としています。



● コンプライアンス活動

〈みずほ〉では、企業理念を実践するうえで、すべての役員・社員が遵守すべき規範として「みずほの企業行動規範」を策定しています。また、実践すべき行動様式として「コンプライアンスの行動指針」を各社にて定め、継続的な研修や経営陣からのメッセージ等を通じて、役員・社員一人ひとりに周知徹底しています。

コンプライアンスの遵守状況については、各部署自らがチェックを行うことに加え、コンプライアンス統括部署がモニタリングを実施しています。また、各社は、マネー・ローndリング等防止、グローバルベースでの市場取引・個人情報管理等、国内外の環境変化・要請の高まりも踏まえ、体制整備、研修、チェック等の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、半年ごとにその実施状況をフォローアップしています。

● 金融犯罪対策への取り組み

金融犯罪が多様化かつ巧妙化し、世界各所でテロ犯罪が継続的に発生する等、マネー・ローndリング、テロ資金供与および拡散金融対策（以下、「マネロン対策」という）の重要性は高く、金融機関のマネロン対策の強化が課題となっています。当社グループでは、「マネロン・テロ資金供与」をトップリスクの1つにあげ、国内外の法令諸規則を遵守する態勢を整備するとともに、「AML態勢高度化部会」での議論や、遵守状況等の点検を行い、マネロン対策のさらなる強化を継続的に実施しています。また、すべての役員・社員に対する研修を通じて、マネロン対策の重要性、および役割について周知徹底しています。これらの取り組みを通じて、犯罪による収益の移転防止や、テロ組織への資金供給を遮断し、お客さまの保護、国際社会の安全の確保、そして経済活動の健全な発展に貢献していきます。

昨今、国内において被害が増加している特殊詐欺や投資詐欺に対しては、お客さまへの注意喚起の強化や、取引のモニタリング・取引停止措置の実施等、被害の発生・拡大を防ぐ対策に取り組んでいます。

また、当社グループでは、贈収賄行為および汚職・腐敗行為の防止の社会的重要性を認識し、「贈収賄行為および汚職・腐敗行為防止に関する取組方針」を策定しており、グループ各社で贈収賄等を防止するための態勢を整備しています。

● 反社会的勢力との関係遮断

当社グループは、反社会的勢力による経営活動への関与の防止や当該勢力による被害を防止する観点から、「みずほの企業行動規範」において、経済・社会に対する姿勢として、市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力とは一切の関係を遮断することを定めています。

当社では、「グループ反社取引排除部会」で外部専門家の知見も取り入れて専門的・集中的な議論を行い、反社会的勢力との関係遮断にグループベースで取り組むとともに、その議論を踏まえ、当社、みずほ銀行、みずほ信託銀行、およびみずほ証券のコンプライアンス委員会にて審議・報告を行っています。

なお、主要グループ会社では、対応統括部署や不当要求防止責任者を設置し、対応マニュアルや研修体制等の整備・徹底に努め、個別事案には、必要に応じ外部専門機関とも連携し、対応しています。

コンプライアンスの徹底に向けた取り組み

教育・研修

当社グループでは、コンプライアンスに係る教育と研修をコンプライアンスを徹底する重要な施策として位置づけています。

2023年度は、全社員を対象としたeラーニング研修をコンプライアンスの各テーマについて実施するとともに、役員、部長、コンプライアンス管理者等の各階層に対して職務に即した内容の研修を提供し、幅広い層に対して実効性のある研修を行いました。

特に、全社員向け研修については、ルールや手続きのみならず、「法令の趣旨や背景等を踏まえ原理原則を理解したうえで、自発的に実際の行動に移す準備ができること」を目的とし、理解を深められるような内容やタイムリーなコンプライアンスリスクへの対応に関する留意点を伝える内容としており、今後も継続的に高度化に取り組んでいきます。

また、コンプライアンス上の問題をいち早く検知し、適切に対応していくことも重要な課題として認識し、役員・社員等が直接通報できる、グループ各社のコンプライアンス部門や外部の法律事務所・専門業者等を通報窓口とした内部通報制度を整備しています。

〈みずほ〉の内部通報制度（コンプライアンス・ホットライン）

当社は、24時間・365日、外国語にも対応可能なグループ共通社外窓口を設置し、匿名での通報も受け付ける等、内部通報制度を整備し、全役員・社員等を対象とした社内研修、ポスターの掲示、各種連絡窓口を記載した携帯カードの配布等により、内部通報制度の周知を図っています。また、事案等が特定されない内容での内部通報事例等の情報の定期的な発信や、通報者保護を徹底した対応をする等、その実効性向上に取り組んでいます。なお、2023年度には、当社グループにおける社内外の通報窓口に175件の通報が寄せられ、その対応状況等については、当社監査委員に報告しています。



会計・監査ホットライン

当社は、会計、財務報告に係る内部統制、監査に係る不適切な事項について、社内外から通報を受け付けるホットラインを外部の法律事務所に設置しています。

お客さま本位の実践

基本的な考え方

〈みずほ〉は、「お客さま本位の実践」、すなわち、「お客さまの立場で考え、誠心誠意行動する」ことを、パーパス「ともに挑む。ともに実る。」を実現するうえでのバリュー（価値観・行動軸）の1つとしています。お客さま本位の実践により、お客さまの信頼を得ることが、あらゆるステークホルダーの信頼を得ることにつながり、ひいては〈みずほ〉の中長期的な成長の基盤になると考えています。

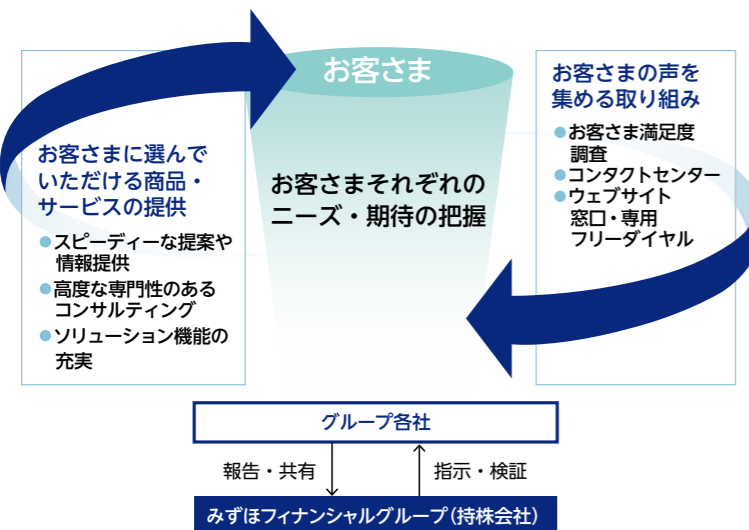


「すべての業務が、お客さまからの信頼を得ることにつながっている」との自覚のもと、Integrity（誠実さ）を持って行動するとともに、お客さまにとっての「最善の利益」が何かを徹底的に考え、追求することに、私たちは挑戦し続けます

執行役 グループCGO 中本 美菜子

お客さまのニーズ・期待を把握し企業活動に活かす仕組み

〈みずほ〉は、様々なチャネルを通じていただいたお客さまの声を企業活動における貴重な財産と捉え、常に変化し続ける多様なお客さまのニーズ・期待の把握に努めています。お客さまのニーズ・期待も踏まえ、お客さまに選んでいただける商品・サービスを提供し続けるために、サービス品質の改善・向上に取り組んでいます。各社における取り組み状況は、みずほフィナンシャルグループに報告され、検証・協議を行うことにより、さらなる改善・向上につながるサイクルを構築しています。



● お客さまの声を集めるチャネル

みずほ銀行、みずほ信託銀行、みずほ証券において、様々なチャネルを通じてお客さまの声を集める取り組みを行っています。

- 商品・サービス、提案等に対するお客さまの評価をうかがう、定期的なお客さま満足度調査
- お客さまのお問い合わせにお応えするコンタクトセンター
- ご意見・ご要望をお聞きするウェブサイト窓口および専用フリーダイヤル

資産運用関連業務における取り組み

「お客さまの最善の利益の追求」として、お客さまの利益に真にかなう商品・サービスを提供するため、グループ全体の方針として「〈みずほ〉のフィデューシャリー・デューティー*に関する取組方針」を策定・公表しています。また、持株会社および各機能を担うグループ会社において、当該取組方針に基づくアクションプランを策定・公表し、実行しています。

*他者の信頼に応えるべく一定の任務を遂行する者が負うべき幅広い様々な役割・責任の総称

〈みずほ〉のフィデューシャリー・デューティーに関する取組方針 <https://www.mizuho-fg.co.jp/company/policy/fiduciary/>

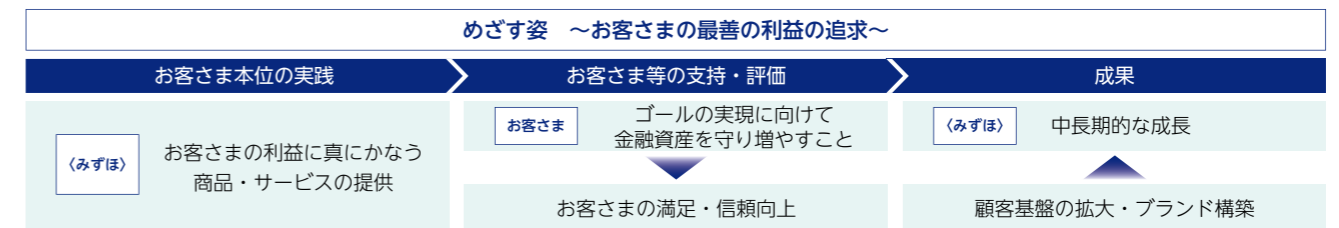
● めざす姿 ～お客さまの最善の利益の追求～

〈みずほ〉では、お客さまの利益に真にかなう商品・サービスの提供を通じ、お客さまのゴールの実現に向けて金融資産を守り増やすことがお客さまの最善の利益につながると考え、取り組んでいます。

同時に、お客さまの満足・信頼に基づくお取引基盤の拡大やブランドの構築を通じ、〈みずほ〉の中長期的な成長をさらなるお客さまサービスの向上につなげていくことをめざします。

● 定量指標 (KPI)

お客さま本位の業務運営の定着状況を確認するため、定量指標 (KPI) を設定し、アクションプランの取り組み状況とともに、定期的に公表しています。



定量指標 (KPI)		
<ul style="list-style-type: none"> ● 資格保有者数 ● レーティング☆4以上のファンド数 ● エンゲージメント活動先のTOPIX構成比率 ● 公募投信残高別ファンド数 ● 公募投信1ファンド当たり平均残高 ● ウェブサイト閲覧数 ● 金融経済教育受講者数 	<ul style="list-style-type: none"> ● お客さま満足度調査 ● ファンドアワード受賞ファンド数 ● 投信会社満足度調査 	<ul style="list-style-type: none"> ● 投資運用商品の預り資産残高 ● 投資運用商品保有者数 ● 投資信託の運用損益別お客さま比率 ● 外貨建保険の運用評価別お客さま比率 ● 投資信託の平均保有期間 ● アセットマネジメントOne資産残高 ● 資産形成向け商品残高 ● 私的年金受託残高 ● 公募投信の受託残高

※上記の定量指標 (KPI) に加え、以下の「共通KPI」を公表しています。

共通 KPI ① 投資信託・ファンドラップの運用損益別お客さま比率 ② 投資信託の預り資産残高上位銘柄のコスト・リターン ③ 投資信託の預り資産残高上位銘柄のリスク・リターン
④ 外貨建保険の運用評価別お客さま比率 ⑤ 外貨建保険の銘柄別コスト・リターン
「共通KPI」は、金融庁から公表された「投資信託の販売会社における比較可能な共通KPIについて」（2018年6月）、「外貨建保険の販売会社における比較可能な共通KPIについて」（2022年1月）に基づく指標です。

● 「R&I顧客本位の金融販売会社評価」で「SS」「S+」を取得

みずほフィナンシャルグループ、みずほ銀行、みずほ信託銀行、みずほ証券は、格付投資情報センター(R&I)の「R&I顧客本位の金融販売会社評価」を取得しています。2024年2月には、グループ4社のうちみずほ信託銀行が「SS」、他3社が4年連続で「S+」評価となり、業界トップレベルの評価をいただいています。



本評価は、投資信託販売業務を行う金融事業者の「顧客本位の業務運営」に関するR&Iの意見であり、事実の表明ではありません。R&Iが本評価を行うに際して用いた情報は、R&Iがその裁量により信頼できると判断したものではあるものの、R&Iは、これらの情報の正確性等について独自に検証しているわけではありません。また、その正確性および完全性につきR&I等が保証するものではなく、特定商品の購入、売却、保有を推奨、または将来のパフォーマンスを保証するものではありません。本評価に関する著作権等の知的財産権その他一切の権利はR&Iに帰属しており、無断複製・転載等を禁じます。なお、株式会社みずほフィナンシャルグループに対する本評価は、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の各社に対する本評価を総合したものです。

〈みずほ〉のフィデューシャリー・デューティーに関する取組 https://www.mizuho-fg.co.jp/release/pdf/20240628release_jp.pdf



11年間の主要財務データ

連結業績サマリー

	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
連結粗利益	20,352	22,477	22,216	20,927	19,153	18,127	20,622	21,986	22,524	22,784	27,033
資金利益	11,083	11,294	10,036	8,678	8,073	7,624	7,335	9,056	9,934	9,605	8,876
信託報酬	520	526	534	506	554	551	585	551	604	589	614
うち信託勘定と信関係費用	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
役員取引等利益	5,607	5,933	6,075	6,035	6,143	6,104	6,192	6,871	7,409	7,516	8,566
特定取引利益	1,874	2,629	3,105	3,253	2,757	2,973	3,912	3,881	2,876	3,347	7,265
その他業務利益	1,267	2,093	2,464	2,454	1,624	873	2,595	1,625	1,698	1,724	1,710
営業経費	△12,582	△13,516	△13,495	△14,672	△14,889	△14,308	△13,783	△14,146	△13,928	△14,452	△16,639
連結業務純益*	7,442	8,769	8,528	6,634	4,578	3,933	6,619	7,977	8,512	8,052	10,368
与信関係費用	1,128	△46	△304	△475	1,563	△195	△1,717	△2,049	△2,351	△893	△1,063
2行合算	1,166	△78	△267	△493	1,532	△227	△1,737	△2,015	△3,037	△362	△971
株式等関係損益	770	1,319	2,056	2,421	2,720	2,748	1,371	121	△438	864	236
株式等売却損益	815	1,437	2,253	2,611	2,883	3,052	1,537	568	295	980	611
株式等償却	△53	△53	△103	△48	△51	△57	△416	△58	△416	△20	△22
持分法による投資損益	154	150	242	188	214	512	303	199	254	118	262
その他	51	△275	△740	△1,015	△937	△742	△417	△748	△461	△525	△688
経常利益	9,875	10,108	9,975	7,375	7,824	6,141	6,378	5,363	5,598	7,896	9,140
特別損益	△22	△202	107	466	175	△4,978	△191	1,158	440	△106	409
法人税、住民税及び事業税	△1,370	△2,602	△2,132	△1,965	△1,901	△1,613	△1,500	△1,656	△1,173	△1,708	△2,761
法人税等調整額	△779	△447	△692	588	△14	1,638	△114	△90	566	△480	44
当期純利益	7,703	6,856	7,257	6,464	6,083	1,187	4,572	4,773	5,431	5,601	6,832
非支配株主に帰属する当期純損益	△819	△737	△547	△429	△317	△221	△86	△63	△127	△46	△43
親会社株主に帰属する当期純利益	6,884	6,119	6,709	6,035	5,765	965	4,485	4,710	5,304	5,555	6,789

* 連結業務純益 = 連結粗利益 - 経費 (除く臨時処理分) + 持分法による投資損益等連結調整

連結貸借対照表サマリー

	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
資産の部合計	1,758,228	1,896,847	1,934,585	2,005,086	2,050,283	2,007,922	2,146,590	2,255,862	2,370,661	2,542,582	2,786,721
貸出金	693,014	734,151	737,088	783,377	794,214	784,569	834,681	837,046	847,362	886,871	927,787
有価証券	439,975	432,787	395,059	323,531	341,830	297,744	349,072	436,972	446,410	373,631	382,454
負債の部合計	1,675,183	1,798,842	1,841,053	1,912,352	1,952,070	1,915,981	2,059,952	2,162,240	2,278,651	2,450,497	2,683,600
預金	890,555	977,575	1,056,290	1,200,452	1,250,812	1,243,110	1,311,896	1,333,124	1,388,308	1,504,989	1,598,546
譲渡性預金	127,557	156,949	118,275	106,312	113,825	133,385	132,825	171,925	168,689	137,883	115,905
純資産の部合計	83,045	98,005	93,532	92,733	98,212	91,940	86,638	93,622	92,010	92,084	103,121
株主資本	56,762	61,311	65,599	70,012	73,883	73,030	75,610	78,072	81,301	84,711	89,159
うち利益剰余金	23,156	27,693	31,976	36,154	40,028	39,155	41,741	44,216	47,564	50,939	55,388
その他の包括利益累計額	7,810	20,299	16,078	15,209	16,775	14,457	9,929	14,490	9,471	6,621	13,165
非支配株主持分	18,440	16,355	11,826	7,493	7,542	4,445	1,096	1,057	1,235	751	795

財務指標等

	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
連結普通株式等Tier1比率(国際統一基準)	8.80	9.43	10.50	11.34	12.49	12.76	11.65	11.63	12.46	11.80	12.73
連結Tier1比率(国際統一基準)	11.35	11.50	12.64	13.30	15.44	15.94	14.52	14.37	15.00	13.91	14.85
連結総自己資本比率(国際統一基準)	14.36	14.58	15.41	16.28	18.24	18.85	17.25	16.87	17.53	16.05	16.93
1株当たり純資産(円)*	253.25	322.86	322.46	335.96	357.41	345.00	3,372.96	3,650.87	3,581.39	3,603.98	4,037.28
1株当たり当期純利益(円)*	28.18	24.91	26.94	23.86	22.72	3.80	176.87	185.75	209.27	219.20	267.88
連結自己資本利益率	11.65	8.60	8.37	7.27	6.55	1.08	5.18	5.29	5.78	6.10	7.01

* 2020年10月1日付で、普通株式10株につき1株の割合で株式併合を行っています。
2019年度の期首に当該株式併合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。

2023年度の振り返りと分析

損益の概要

	2023年度	前年度比
連結粗利益 ^{*1}	26,722	+3,920
経費 ^{*2}	△16,819	△2,083
連結業務純益 ^{*1}	10,058	+1,986
うち顧客部門	7,914	+477 ^{*4}
うち市場部門	1,250	+651 ^{*4}
与信関係費用	△1,063	△170
株式等関係損益 ^{*3}	547	△299
経常利益	9,140	+1,244
特別損益	409 ^{*5}	+516
親会社株主純利益	6,789	+1,234
(ご参考)		
連結ROE ^{*6}	7.6%	+1.0pt
経費率	62.9%	△1.6pt

※1. ETF関係損益等△310億円(前年度比△328億円)を含む
 ※2. 臨時処理分等を除く
 ※3. ETF関係損益等を除く
 ※4. 前年度の計数を2023年度管理会計ルールに組み替えて算出
 ※5. 退職給付信託返還益527億円(前年度比+51億円)を含む
 ※6. その他有価証券評価差額金を除く

● 連結業務純益

連結業務純益は、米国金利の高止まりや円安といった追い風もありましたが、金利収支やソリューション・投資銀行関連収益の拡大を受け、顧客部門、市場部門ともに好調に推移し、前年度比1,986億円増益の10,058億円となり、2002年の〈みずほ〉発足以来の最高益を更新しました。

● 親会社株主純利益

親会社株主純利益は、連結業務純益の増加に加え、政策保有株式の売却に伴う売却益等が寄与し、将来に備えた引当金を与信関係費用にて計上したうえで、前年度比1,234億円増益の6,789億円となり、中間期時点の修正見通し6,400億円も超過達成しました。

● 連結ROE

連結ROEは、資本効率の改善を進め、親会社株主純利益を着実に成長させたことにより前年度比+1.0pt良化し、7.6%となりました。PBRの早期1倍超の回復に向けて、資本効率の向上によるROEの改善に注力していきます。

B/Sの概要^{*1}

総資産 278 (+24.4)		(兆円)	
貸出金	92 (+4.0)	預金・譲渡性預金	171 (+7.1)
有価証券	38 (+0.8)	RBC個人 ^{*3}	47.1 (+0.8)
日本国債	11.4 (△5.7)	RBC法人 ^{*3}	32.6 (+1.7)
外国債券	15.8 (+5.0)	CIBC ^{*3}	46.8 (+1.6)
日本株式	3.7 (+0.7)	GCIBC ^{*3}	27.8 (+1.0)
その他	147 (+19.4)	その他	96 (+16.1)
現金・預け金	72.9 (+5.8)	純資産	10 (+1.1)
うち日銀預け金 ^{*2}	57.5 (+6.3)		

※1. ()は2023年3月末対比
 ※2. みずほ銀行+みずほ信託銀行
 ※3. みずほ銀行+みずほ信託銀行、2023年度管理会計ルール

● B/Sの全体感

総資産は、個人・法人預金の増加や円安影響等により前年度末から24.4兆円増加の278兆円となりました。

● 貸出金・預金

国内貸出金は、コロナ関連貸出金の返済により減少基調でしたが、物価上昇に伴う運転資金需要への対応や設備投資、M&A等の成長投資需要の高まりを受けて、2023年度は増加に転じました。海外貸出金は、米国金利の高止まり等を受けて資金需要が全般に弱含んだことに加えて、採算改善に向けた案件の取捨選択を推進したこともあり、外貨ベースでは減少しましたが、円安影響により円貨ベースでは増加しています。

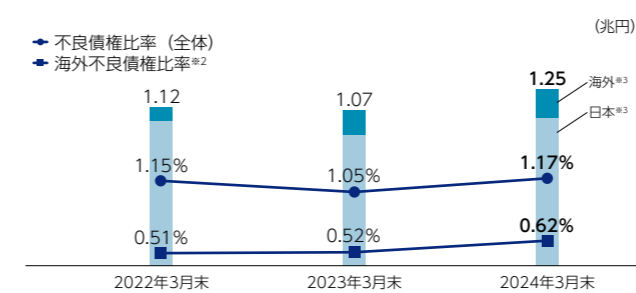
預金は個人・法人、国内外ともに増加しました。

● 有価証券・その他

日銀のマイナス金利解除を受け、日本国債は前年度末から5.7兆円減少している一方、日銀への預け金が前年度末から6.3兆円増加しています。

外国債券は円安影響もあり前年度末から5.0兆円増加しています。

アセットクオリティ^{*1}



※1. 信託勘定を含む
 ※2. みずほ銀行(海外現地法人を含む)、カンパニー管理ベース
 ※3. 代表主管店ベース

不良債権残高は、前年度末から0.18兆円増加の1.25兆円となり、不良債権比率も0.12pt上昇しましたが、引き続き低水準を維持しています。与信関係費用は、将来に備えた引当金の計上も行いましたが、過年度に予防的に計上していた引当の戻入等もあり、おおむね年度計画水準でコントロールできました。引き続き事業環境を取り巻くリスクを適切に見極め、予兆把握と予防的対応の徹底に努めていきます。

有価証券ポートフォリオ^{*1}

	取得原価		評価差額 ^{*2}	
	2024年3月末	2023年3月末比	2024年3月末	2023年3月末比
合計	314,046	△22,089	14,554	+6,430
株式	9,169	△803	21,332	+6,514
債券	143,948	△59,059	△345	+414
うち国債	109,681	△55,131	2	+466
外国債券	130,050	+28,698	△4,941	△395
うち米国債 ^{*3}	85,730	+22,065	△4,609	△469
その他	30,877	+9,074	△1,490	△102
ペアファンド ^{*4}	3,464	△828	△1,369	△1,111
投資信託等	27,413	+9,903	△120	+1,008

※1. その他有価証券で時価のあるもの、組合出資分を除く
 ※2. 純資産直入処理対象分、繰延ヘッジ会計適用分のネット繰延損益を勘案
 ※3. 米国債、GSE債(GSE: Government Sponsored Enterprises、政府支援企業)
 ※4. 株式含み益の固定化を目的とするヘッジ取引

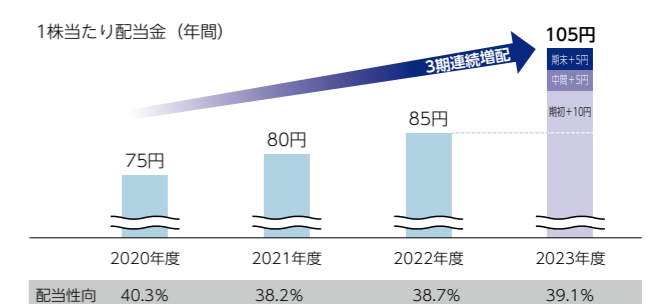
株高の影響により株式の評価差額が前年度末から6,514億円増加したことに加え、市場環境を踏まえた債券等のポートフォリオの健全化も行い、有価証券ポートフォリオ全体の評価差額は、前年度末から6,430億円増加の14,554億円となりました。

自己資本

	2024年3月末	2023年3月末
普通株式等Tier1比率	12.73%	11.80%
同(その他有価証券評価差額金を除く)	11.83%	11.28%
Tier1比率	14.85%	13.91%
総自己資本比率	16.93%	16.05%
レバレッジ比率	4.70%	4.46%
<参考>バーゼルⅢ最終化完全実施ベース		
普通株式等Tier1比率	10.5%	9.9%
同(その他有価証券評価差額金を除く)	9.8%	9.5%

現行規制ベースの普通株式等Tier1比率をはじめとする規制諸比率はすべて規制水準対比で十分な水準を確保しています。また、バーゼルⅢ最終化完全実施ベースにおける普通株式等Tier1比率は、その他有価証券評価差額金を除くベースで9.8%に上昇しています。引き続き規律ある資本運営を継続し、財務健全性を高めていきます。

株主還元



2023年度の普通株式の1株当たり配当金については、「安定的な収益基盤の着実な成長に基づき、配当性向40%を目安に決定」との株主還元方針のもと、中間決算時予想からさらに+5円増配し、前年度より20円増額の1株当たり105円といたしました。

会社概要・外部評価

(2024年3月31日現在)	
商号	株式会社みずほフィナンシャルグループ
上場（証券コード）	東京証券取引所プライム市場（8411） ニューヨーク証券取引所（MFG）
所在地	〒100-8176 東京都千代田区大手町1-5-5
代表者	執行役社長 木原 正裕
資本金	2兆2,567億円
発行済株式総数	2,539,249,894株
従業員数	2,457人 (みずほフィナンシャルグループおよび 連結子会社就業者数合計 52,307人)
設立日	2003年1月8日
ウェブサイト	https://www.mizuho-fg.co.jp

ウェブサイト評価



Gomez IRサイトランキング 2023
(みずほフィナンシャルグループ)



大和インベスター・リレーションズ
2023年インターネットIR表彰
(みずほフィナンシャルグループ)



日興アイ・アール 2023年度 全上場企業
ホームページ充実度ランキング
(みずほフィナンシャルグループ)



Gomez ESGサイトランキング 2023
(みずほフィナンシャルグループ)

受賞・認定等



プラチナくるみん
(グループ5社*)



PRIDE指標2023
(グループ5社*)



D&I AWARD 2023
「ベストワークプレイス」
(グループ5社*)



D&I AWARD賞*3
(従業員数3001人以上の企業部門)
(グループ5社*)



2024 J-Winダイバーシティ・アワード
「準大賞」(企業賞アドバンス部門)
(グループ5社*)



ジャパン・アルムナイ・アワード2023
(グループ5社*)



日経スマートワーク経営調査2024
(みずほフィナンシャルグループ)



健康経営優良法人2024
(大規模法人部門)
(グループ5社*)

*1. みずほフィナンシャルグループ、みずほ銀行、みずほ信託銀行、みずほ証券、みずほリサーチ&テクノロジーズ
*2. ビギナー、スタンダード、アドバンス、ベストワークプレイスの4段階のうち最上位の認定
*3. アドバンス認定もしくはベストワークプレイス認定を受けた企業のなかで特筆すべき取り組みをしている企業へ贈られる賞

ESGインデックス組入状況 (2024年6月現在)



FTSE4Good



Bloomberg Gender Equality Index 2023 Member

GPIF選定 ESGインデックス

総合型指数



FTSE Blossom Japan Index



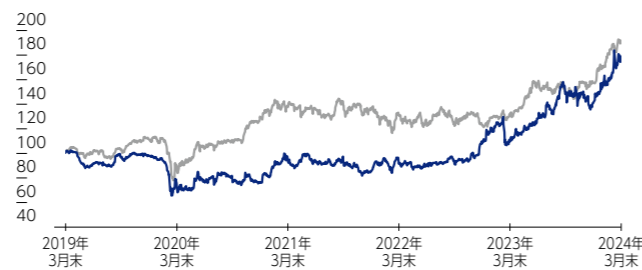
FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

2024 CONSTITUENT MSCI ジャパン
ESGセレクト・リーダーズ指数

2024 CONSTITUENT MSCI 日本株
ESGセレクト・リーダーズ指数

株価推移 東京証券取引所

みずほフィナンシャルグループ 日経平均



(注) グラフは、2019年3月末の終値を100として作成しています。

みずほフィナンシャルグループは2020年10月1日付で普通株式10株につき1株の割合で株式併合を行っています。上記の株価推移は、当該株式併合の影響を考慮した金額を表示しています。

GPIF選定 ESGインデックス (続き)

テーマ型指数

2024 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)



イニシアティブ等への参画



国連グローバル・コンパクト
(みずほフィナンシャルグループ)



国連環境計画・金融イニシアティブ
(みずほフィナンシャルグループ)



責任銀行原則
(みずほフィナンシャルグループ)



責任投資原則
(みずほ信託銀行・アセットマネジメントOne)



持続可能な社会の形成に向けた
金融行動原則 (みずほ銀行)



エクエーター原則
(みずほ銀行)



インパクト
コンソーシアム
(みずほフィナンシャルグループ)



サステナビリティデータ標準化機構
(みずほフィナンシャルグループ・
みずほ第一フィナンシャルテクノロジー)



PCAF
(みずほフィナンシャルグループ)



CDP気候変動プログラム
(みずほフィナンシャルグループ・
アセットマネジメントOne)



Net-Zero Banking Alliance
(みずほフィナンシャルグループ)
Net Zero Asset Managers initiative
(アセットマネジメントOne)



Asia Investor Group
on Climate Change
(アセットマネジメントOne)



Climate Action 100+
(アセットマネジメントOne)



GXリーグ
(みずほフィナンシャルグループ)



経団連生物多様性宣言イニシアティブ
(みずほフィナンシャルグループ)



異業種間生物多様性イニシアティブ
(みずほ銀行)



自然関連財務情報開示タスクフォース
フォーラム
(みずほフィナンシャルグループ・
みずほリサーチ&テクノロジーズ・
アセットマネジメントOne)



30% Club Japan
(みずほフィナンシャルグループ)



人的資本経営コンソーシアム
(みずほフィナンシャルグループ・
アセットマネジメントOne)



一般社団法人ビジネスと
人権対話救済機構
(みずほフィナンシャルグループ)

本誌（本編および資料編）は、銀行法第21条および第52条の29に基づいて作成したディスクロージャー資料です。

本資料には、将来の業績および計画等に関する記述が含まれています。こうした記述は、本資料作成時点における入手可能な情報および将来の業績に影響を与える不確実な要因に係る仮定を前提としており、かかる記述および仮定は将来実現する保証はなく、実際の結果と大きく異なる可能性があります。

また、事業戦略や業績等、将来の見通しに関する事項はその時点での株式会社みずほフィナンシャルグループおよびグループ会社の認識を反映しており、一定のリスクや不確実性等が含まれています。これらのリスクや不確実性の原因としては、与信関係費用の増加、株価下落、金利の変動、外国為替相場の変動、法令違反、事務・システムリスク、日本における経済状況の悪化その他さまざまな要因があげられます。これらの要因により、将来の見通しと実際の結果とは必ずしも一致するものではありません。

株式会社みずほフィナンシャルグループおよびグループ会社の財政状態および経営成績や投資者の投資判断に重要な影響を及ぼす可能性がある事項については、本資料の他、有価証券報告書、決算短信等の本邦開示書類や米国証券取引委員会に提出したForm 20-F年次報告書等の米国開示書類等、株式会社みずほフィナンシャルグループが公表した各種資料のうち最新のものを参照ください。

株式会社みずほフィナンシャルグループは、業績予想の修正等将来の見通しの変更に関する公表については、東京証券取引所の定める適時開示規則等に基づいて実施します。したがって、最新の予想や将来の見通しを常に改定する訳ではなく、またその責任も有しません。

株式会社みずほフィナンシャルグループ
〒100-8176 東京都千代田区大手町1-5-5

<https://www.mizuho-fg.co.jp/>

ともに挑む。ともに実る。

MIZUHO

