

# 2023

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

2022.4.1 - 2023.3.31

「ともに挑む。ともに実る。」

それは、お客さま一人ひとりに、ともに寄り添うこと。

挑戦する企業をサポートしながら、ともに歩んでいくこと。

みずほで働く人同士が、ともにより良く変わっていくこと。

ともに挑む。ともに実る。

# MIZUHO



# DINA

〈みずほ〉の源流は、  
社会経済の発展に貢献すること。  
私たちは、  
これからも先見性をもち、  
豊かに実る未来を  
共創していきます。



## 〈みずほ〉の企業理念

# Mizuho's Corporate Identity



Values

バリュー

パーパスを実現するための  
価値観・行動軸

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

Purpose

パーパス

みずほグループの存在意義

ともに挑む。ともに実る。

Corporate Philosophy

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。

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。グローバル化の質的变化、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・高齢化の加速など、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続けなければなりません。

〈みずほ〉には、渋沢栄一、安田善次郎など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ました。

私たちの、新たな未来のスタートです。

ともに挑む。ともに実る。

## 編集方針

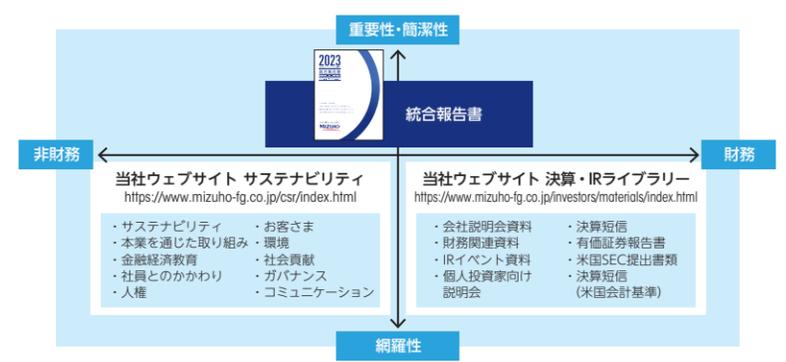
本誌は、〈みずほ〉がどのようなお客さまや経済・社会に対し価値創造を実現していくのかを、ステークホルダーの皆さまにお伝えし、コミュニケーションを深めるために発行しています。



簡潔に分かりやすく、ストーリー性を持った説明となるよう、財務情報のみならずESG情報等の非財務情報を含めて編集しています。

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。



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「価値協創ガイドランス」2.0(2022年8月公表)
報告対象	期間：2022年4月～2023年3月(一部、2023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	2023年7月

## CONTENTS

トップメッセージ・特集	価値創造のための事業戦略	価値創造を支えるガバナンス
P.5 CEOメッセージ	P.49 人材と組織	P.83 コーポレート・ガバナンス
P.11 取締役会議長メッセージ	P.61 サステナビリティ	P.95 リスクガバナンス
P.13 <b>特集</b> 成長戦略と中期経営計画	P.71 デジタルトランスフォーメーション	P.98 サイバーセキュリティ
P.25 CFOメッセージ	P.75 カンパニー・ユニット別事業戦略	P.99 コンプライアンス
P.29 <b>対談</b> 企業理念と成長戦略について	リテール・事業法人カンパニー	P.101 お客さま本位の実践
P.31 <b>特集</b> 企業風土変革の取り組み	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.103 ステークホルダーコミュニケーション
P.33 <b>対談</b> 企業風土変革について	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	<b>データセクション</b>
P.37 エンティティ長メッセージ	グローバルマーケティングカンパニー	P.105 11年間の主要財務データ
P.39 業務の安定運営に関する取り組み	アセットマネジメントカンパニー	P.107 2022年度の振り返りと分析
	グローバルトランザクションユニット	P.109 会社概要
	リサーチ&コンサルティングユニット	
(みずほ)の価値創造プロセス		
P.41 価値創造プロセス		
P.43 価値創造のための資本		
P.45 マテリアリティ/リスクと機会		
P.47 財務ハイライト/非財務ハイライト		



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

# ともに挑む。ともに実る。

このような時代において、私たち〈みずほ〉の存在意義は何か。お客さまや社会の課題解決と機会発掘に対して私たちにできることは何か。私たちが負うべき使命は何か。この問いを繰り返すなかで、私が辿りついた一つの道標が、〈みずほ〉の源流です。

〈みずほ〉創業者である渋沢栄一や安田善次郎らの先人達は、近代日本を形作る激動の時代において、「フェアでオープンな姿勢」で多くの資本家と人材をつなぎ、共創しながら「先見性」を持って自らもリスクを取り挑戦を続け、日本の発展に尽力しました。渋沢栄一の言葉に「道義を伴った利益を追求する」「自分より他人を優先し、公益を第一にせよ」というものがあります。公益を旨とし、お客さま・経済・社会の〈豊かな実り〉を実現すること、これが〈みずほ〉の永続的な考え方です。

2023年は、〈みずほ〉の源流であり日本の銀行制度の最初の一步でもあった、第一国立銀行の設立から150周年の節目の年となります。大きなパラダイムシフトが起きているなか、「フェアでオープン」「先見性」「豊かな実り」を実現する先人達のDNAをしっかりと受け継ぎ、今般、〈みずほ〉の企業理念を再定義したうえで、新たな中期経営計画を策定しました。

私たちの存在意義や社会に対する役割を役員・社員すべてが共有し、グループ一体となってアクティブに挑戦したい。システム障害を通じてお客さまや社会に多大なるご迷惑をお掛けしてしまった痛恨の記憶を教訓としてしっかり受け継ぎたい。そのために、覚えやすく、浸透しやすい企業理念をめざし、取締役や役員との議論、社員参加型ワーキンググループやアンケート等を通じた社員一人ひとりとの対話を重ねてきました。

### — パーパス 「ともに挑む。ともに実る。」

企業活動を通じて実現していく役割や存在意義を示す“パーパス”について、私の頭のなかには、「挑戦」というコンセプトを明確に打ち出したいという拘りがありました。また、社内の若い世代からも、「“挑戦”は必要不可欠な要素」「自らも挑戦して組織を活性化しプライドを取り戻したい」という力強い声も多くありました。

### はじめに

私たちは今、大きな変化の時代を生きています。冷戦後の成長サイクルを牽引してきた“グローバル化と金融資本主義”に質的变化が起きています。気候変動や格差の問題など世界の仕組みの矛盾や限界も露呈しています。また、テクノロジーの急速な進展は人類の未来に大きな可能性を示すと同時に、それを利用する私たちに難しい課題も突き付けています。さらに、コロナ禍での経験は、個人や社会の行動様式と価値観に変化をもたらしています。

これまで日本は、“失われた30年”と言われる長期の低迷に喘ぎ、世界のなかでの存在感をじりじりと下げ続けています。人口動態の変化に対して社会インフラ整備や経済の新陳代謝等が追い付かず、社会と個人が、自信や誇りを喪失してしまっているようにも思えます。

一方で、大きな環境変化は世界と日本が生まれ変わるチャンスにもなります。社会と個人がこれほど多くの課題と機会に同時に直面する時代は過去にも例がなく、私たちは、次の時代に対して大きな責任を負っています。課題先進国としての日本にとって、その責任は殊更です。

### 企業理念の再定義



金融という事業ならではの責任と可能性に真摯に向き合い、常に、お客さまと社会をすべての思考の中心に置き、共感力を高めて皆さまの挑戦に寄り添っていく。そのなかで、私たち自身も挑戦し、お客さま、社会、株主の皆さま、そして、社員一人ひとりと、〈豊かな実り〉を実現するかけがえのないパートナーになる。そんな想いを込めて、「ともに」と「挑む」という言葉を選び、新たにパーパスとして「ともに挑む。ともに実る。」を掲げます。

#### — バリュー「変化の穂先であれ。」

日々の行動における価値観となる“バリュー”としては、大きな変化と挑戦の時代に、私たち一人ひとりが自ら先鞭をつけていく覚悟を込めて、「変化の穂先であれ。」を、そして、その実践に向けた行動軸として“Integrity/Passion/Agility/Creativity/Empathy”の5つを掲げます。

お客さまや社会のニーズやペインを自分ごととして共感し、情熱と誠実さ、また、覚悟とスピードと創造性を持って、その解決に徹底的に取り組むこと。目先の損得に拘らず、お客さまの永続的でかけがえのない幸せに貢献すること。多様な意見に耳を傾け多くの主体を巻き込みながら、未来に向けた価値を共創していくこと。〈みずほ〉で働くすべてのメンバーがこの指針を共有し、皆さまと一緒に〈豊かな実り〉を追求していきたいと思っています。

#### — 前「5カ年経営計画」の成果と課題

4年前に掲げた「5カ年経営計画」において、その根幹として、「ビジネス・財務・経営基盤の抜本的な構造改革」に取り組んできました。ビジネス面ではカンパニーが専門性を高め、経費構造等の面においても強靱な経営基盤の構築に進展がありました。その結果として、財務面においても、連結業務純益は最終年度の目標達成にめどが付き、CET1比率も前倒しでターゲット水準に到達しました。

私たちを取り巻く社会環境は大きく変化しており、お客さま・社会の課題やニーズもより複雑になっています。私たち自身が自らを改革していく必要もますます高まっていることも踏まえ、今回、従来の5カ年計画を1年前倒しするとともに、

中期経営計画、  
次の未来に  
向かって

変化に対する機動性を確保するために期間を3年に短縮する形で、新たな中期経営計画を策定することにしました。

#### — 目指す世界観から、バックキャストで考える

成長戦略の策定に際して、新しく定義した企業理念を踏まえながら、未来からバックキャストする形で、今、私たちがすべきことを議論してきました。30年後、40年後にありたき世界として「個人の幸福な生活」と「サステナブルな社会・経済」の実現を目指す。そこに向かうために、私たちが「10年後に目指す世界」として、4つのテーマを掲げました。

一点目が、様々な立場やバックグラウンドの人がそれぞれの能力や意欲を存分に発揮して活躍し、豊かな生活を送ることができるインクルーシブな社会構築を推進すること。二点目が、テクノロジー進化の恩恵が社会の隅々まで行き渡り、人々の暮らしの利便性と質を高めていくこと。三点目が、日本の国力が様々な課題や逆境を跳ね返して、長い低迷期を自ら脱して再び成長軌道に乗ること。四点目が、グローバルにサステナブルな社会の実現に向けて、様々な技術が実装プロセスに入っていくことです。

この「10年後の世界」に向かって、様々な場所で色々な挑戦が必要になってきます。お客さまと社会の挑戦にしっかり寄り添っていく、また、それぞれの挑戦をつなぎ合わせながら、私たち自身もこれまでの常識を捨てて挑んでいく。その観点で、“次の3年間で私たちがすべきこと”こそが、『ともに挑む。ともに実る。』を胸に、社会価値の創出と企業価値の向上を一体として考える私たちの新しい中期経営計画です。具体的には、5つの取り組みを柱として掲げています。

#### — 個人の幸福な生活の実現に向けて

一つ目の柱は、“「資産所得倍増」に向けた挑戦”です。不確実性の高まる社会において、お客さまの経済面の不安を解消することは勿論のこと、個々人が自らの可能性にチャレンジする際の制約を少しでも解放すること。また、社会全体としても、これまでの世代が培ってきた国富である家計金融資産を、社会全体の競争力強化のための武器として、再生産のサイクルを通じて活性化させること。そのために、私たちはプロとしての専門性に磨きをかけ、お客さまの大切な財産を、ともに守り育てるパートナーとなることをめざします。

二つ目の柱は、“顧客利便性の徹底追求”です。先端のテクノロジーを積極的に取

中期経営計画で  
目指すこと

り入れ、若年層だけではなく高齢者の方にも優しいストレスフリーなサービスを徹底的に追求します。法人のお客さまに対しても、業務プロセスの合理化や革新のために私たちができること、また、テクノロジーが拓く新しい金融サービスの実現に向けて意欲的に取り組んでいきます。一方で、新しい技術の活用は、あくまでも手段の一つです。対面でのご対応が相応しい場面も丁寧に見極め、お客さまのニーズと様々なチャネルを最適化し、お客さまとの接点における利便性に真剣に向き合うこと。これらを通じて、お客さまの〈みずほ〉体験の向上に向けて全力を注ぎます。

### — 日本の競争力強化のために

三つ目の柱は、“日本企業の競争力強化”です。長引く日本経済の停滞について、私たち金融にも大きな責任があったのではないかと。日本企業が持つ技術や経験には、まだまだ大きな可能性があるのではないかと。日々のお客さまとの対話のなかでは、企業価値の向上や受け継いできた技術の承継にお困りの中堅中小企業の声を多くお聞きする一方で、新規事業の創出や成長機会の取り込みの観点から、そうした技術を渴望している大企業や海外の企業のニーズも多く存在します。日本の宝となる質の高い技術やサービスを再発見し、国内外のフィールドに解き放つ一助になること。これこそが金融機関としての本来の使命という覚悟で、私たち自身の対応力を磨いてまいります。

四つ目の柱は、“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”です。私たちが世界に挑む理由は何か。金融技術が先行する海外市場で私たち自身を鍛えるとともに、その果実を日本国内にも還流すること。世界各地の発展に寄与すること。また、サステナビリティや脱炭素に係る最新の技術やニーズについて世界と日本の懸け橋となること。国境を越えたダイナミックなリスクとマネーの融通の先導役となること。グローバル金融の世界に向き合いながら、より統合的でソリューション力の高い金融サービスの提供をめざしていきます。

### — サステナブルな社会・経済に向けて

最後の柱が“サステナビリティ&イノベーション”です。これまで述べてきた私たちの取り組みのすべてに共通するテーマでもあります。持続可能な社会の実現に向けて成長と環境対策の両立を目指すこと。健全なリスクマネーの提供や技術とヒトの橋渡しを通じて、明日の成長企業を見出し、ともに育つこと。そのために私たちは、グループ内においては領域横断的な活動を加速させ、また、グループ外でも異業種

を含む多くのパートナーとオープンなユニバースを展開していきます。

### — 経営基盤の強化、財務と資本の考え方

成長を支える経営基盤の強化にも取り組みます。なかでも重要と考えているのが、企業風土の変革と人的資本の強化です。一人ひとりが自主性と意欲を持って新しい挑戦を続ける土壌を作るとともに、IT改革やDX推進を通じて生産性の向上を徹底追求し、役員・社員がより濃密な価値創造活動に集中できる環境を整えます。社会の公器として、安定的な業務運営についても不断の強化に取り組むことは言うまでもありません。

財務面では、従来の5ヵ年計画の最終目標である2023年度の連結業務純益9,000億円達成を前提としつつ、メリハリを高めた事業ポートフォリオ設計や業務プロセス変革等にも取り組み、2025年度の連結業務純益1~1.1兆円、連結ROE8%超をめざします。低迷するPBRについても早期改善にコミットします。資本政策については、不確実性の高まりやダウンサイドリスクにも留意しながら、成長投資と株主還元の最適バランスを希求していきます。

現場に赴き、生の声を聴く。これが2023年度の私の大きなテーマです。私は今、着実に“変化”の手応えを感じており、私自身、これからの私たち自身に大いに期待しています。一方で、私たちの挑戦は始まったばかりです。未来に向けて踏み出す礎となる1年にすべく、全力で取り組んでまいります。

2023年7月

最後に

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



## 取締役会議長メッセージ

# グループ各社との連携をより一層深めながら、 全体として実効性の高い監督活動に チャレンジしていきます



みずほフィナンシャルグループ  
社外取締役（取締役会議長）

小林 いずみ

### 2022年度の取締役会運営について

2022年度は、主に「〈みずほ〉の成長に向けたグループ戦略の大きな方向性に関する議論の充実」および「トップリスク管理に関する機能発揮」を議論のテーマの重点に置き、精力的に活動してきました。

前者については、木原グループCEOのリーダーシップや社員の皆さんの後押しもあり、早い段階から企業理念の見直しや成長戦略に関する議論が開始されました。これらの取り組みは、「システム障害によって自信を失った社員の心に火を灯し、再び前に進んでいくために、わかりやすい旗印を」〈みずほ〉の存在意義に立ち返り、社員が誇りをもてるように「グループCEOが交代したこのタイミングが好機」といった社外取締役の考えとも一致しました。とりわけ企業理念の見直しに関しては、社員と経営陣そして社外取締役との間でキャッチボールを繰り返して作られたことに深い意味があると思っています。

後者については、システム障害に関する改善対応策の実施・定着状況をモニタリングしてきました。役員・社員一丸での取り組みが着実に成果として現れてきているなか、今後は、この取り組みを組織に根付かせ、社員一人ひとりの日ごろの仕事に反映していくフェーズに移ります。加えて、社会の変化に伴うリスクは多様化・複雑化の一途を辿っています。サイバーセキュリティやマネー・ローンダリングおよび金融犯罪、気候変動に係るリスクはもちろん、急激な金融環境の変化や地政学等

を背景とした様々なリスクの波及等にも目を光らせていくことが求められています。こうしたリスクは自社の努力だけで回避できるものではなく、レジリエンスの重要性も意識しながら、取締役会や監査委員会、リスク委員会等がそれぞれの役割に基づき、ビジネスのあり方やリスク管理の枠組みの高度化などについて執行と議論してきました。

### 多面的な情報収集への取り組み

議論のテーマ設定とともに特に意を用いて取り組んだのが、社外取締役による執行に関する多面的な情報収集活動です。当社は、傘下に銀行・信託・証券等の子会社を持つ持株会社であり、「総合リスク管理」「コンプライアンス」等のフレームワークで子会社を含めたグループ全体の横串を通ずる経営管理を行っています。また、銀行・信託・証券の機能を統合的にお客さまに提供すべく、顧客セグメントに応じた「カンパニー」単位での戦略策定と実行のフォローを行っています。

従って、持株会社である当社の取締役会における議論の中心は、自ずとグループ全体を俯瞰したうえで、重点テーマにフォーカスすることとなります。そのため、特に社外取締役にとってグループ各社のビジネス実態や、実務の現場を深く理解することは容易ではありません。社外取締役の力をフルに活用し、より実効的な監督活動につなげていくには、当社グループの業務実態をより立体的に捉える努力が必要だと考えました。その一つの取り組みとして、2022年度はグループ内の様々な役割を担う役員・社員との意見交換を行う場を積極的に設けました。また、各カンパニー長からの報告に加え、グループ各社の経営トップからの報告聴取・意見交換、当社社外取締役とグループ各社の社外取締役との定期的な意見交換を開始しました。社外取締役の皆さんもこの取り組みにとても意義を感じていただいております。こうしたオフサイトの活動などにも熱心に参加いただきました。

### 2023年度の取締役会運営について

2022年度、木原グループCEOの「企業理念」「パーパス」の見直しや「中期経営計画」策定に対する強いイニシアティブと多くの議論を重ねた結果、進むべき方向性は明確となりました。

しかしながら、真に〈みずほ〉がお客さまや社会から信頼され、成長軌道を確認なものとしていくためには、計画を掲げるのみでは十分ではありません。「企業理念」「パーパス」「中期経営計画」を社員一人ひとりが心の底から理解し、お客さまや社会の課題を自分ごととして捉え、日々の仕事の柱とできるか、という組織としての実行力が問われることとなります。

取締役会議長として、2023年度、主にこうした課題認識を念頭に取締役会の活動をリードしていきたいと考えています。グループCEOをはじめとする経営陣のリーダーシップが鍵となることは当然ですが、日々お客さまと向き合う社員の皆さん、あるいは、社員の能力開発を後押しする部長や課長などのミドルマネジメントの皆さん、フロント業務を様々な形で支え付加価値をつけるバックオフィスの皆さんの声にもしっかりと耳を傾けながら、組織の力が発揮されるよう経営陣の取り組みを後押しする、あるいは必要な際には躊躇せずに立ち止まって議論を尽くす、という役割を果たしたいと思います。

もちろん、持株会社である当社の取締役会のみでこれらの活動すべてを行うことは現実的ではなく、また効率的ではありません。そこで、2023年度のスタートにあたり、当社のみならず、銀行・信託・証券の各取締役会においても、上記のような課題認識とそれを踏まえた活動方針を共有していただきました。当社と各社の社外取締役間の連携をより一層深めながら、グループ全体として実効性の高い監督活動にチャレンジしていきます。

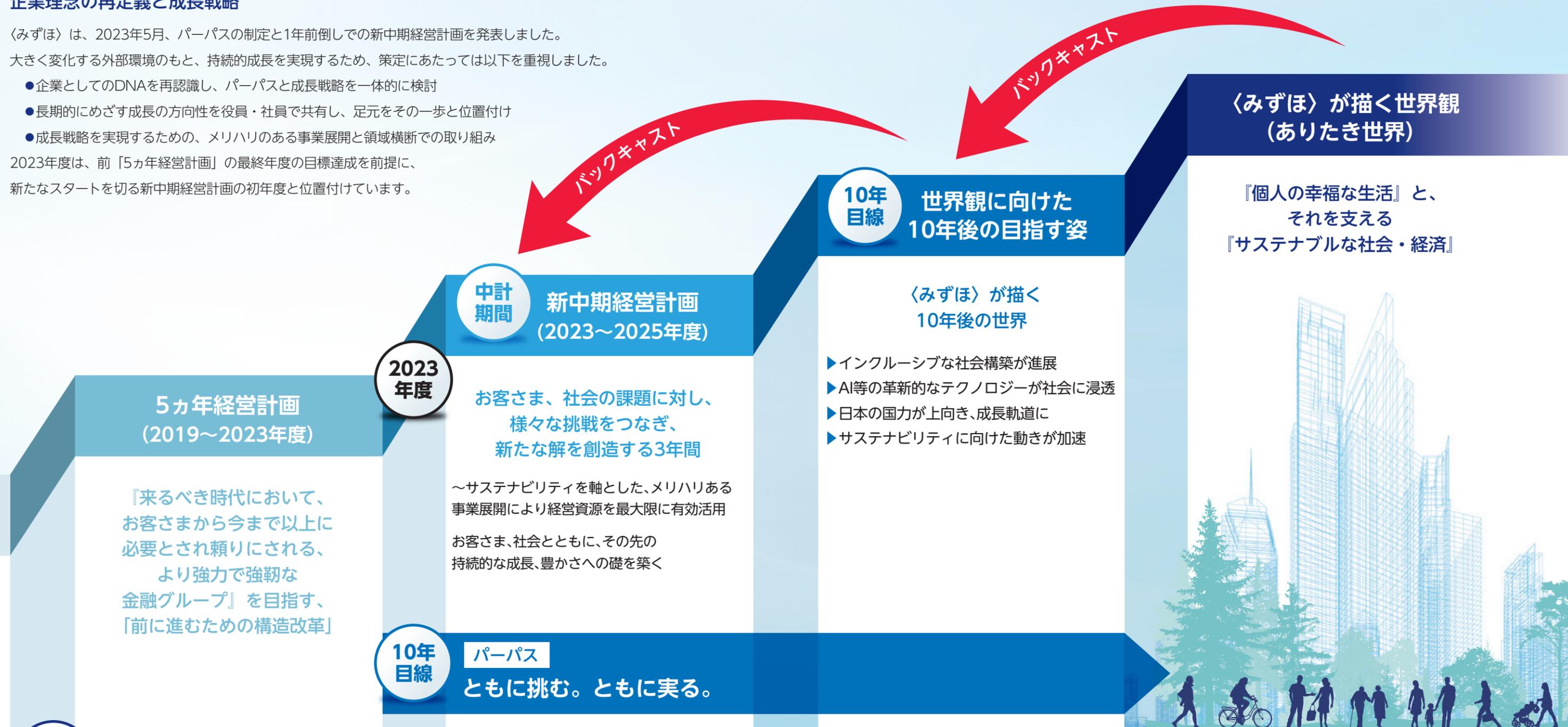
## 企業理念の再定義と成長戦略

〈みずほ〉は、2023年5月、パーパスの制定と1年前倒しでの新中期経営計画を発表しました。

大きく変化する外部環境のもと、持続的成長を実現するため、策定にあたっては以下を重視しました。

- 企業としてのDNAを再認識し、パーパスと成長戦略を一体的に検討
- 長期的にめざす成長の方向性を役員・社員で共有し、足元をその一歩と位置付け
- 成長戦略を実現するための、メリハリのある事業展開と領域横断での取り組み

2023年度は、前「5ヵ年経営計画」の最終年度の目標達成を前提に、新たなスタートを切る新中期経営計画の初年度と位置付けています。



## 〈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』

10年  
目線

### 世界観に向けた 10年後の目指す姿

〈みずほ〉が描く  
10年後の世界

- ▶ インクルーシブな社会構築が進展
- ▶ AI等の革新的なテクノロジーが社会に浸透
- ▶ 日本の国力が上向き、成長軌道に
- ▶ サステナビリティに向けた動きが加速

中計  
期間

### 新中期経営計画 (2023～2025年度)

お客さま、社会の課題に対し、  
様々な挑戦をつなぎ、  
新たな解を創造する3年間

～サステナビリティを軸とした、メリハリある  
事業展開により経営資源を最大限に有効活用

お客さま、社会とともに、その先の  
持続的な成長、豊かさへの礎を築く

2023  
年度

### 5ヵ年経営計画 (2019～2023年度)

『来るべき時代において、  
お客さまから今まで以上に  
必要とされ頼りにされる、  
より強力で強靱な  
金融グループ』を目指す、  
「前に進むための構造改革」

10年  
目線

パーパス

ともに挑む。ともに実る。

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。

## 企業理念の再定義～パーパス設定

我々を取り巻く内外環境がともに大きく変化するなかで、〈みずほ〉がお客さま、社会に対してどのような価値を提供できるか、どのような貢献ができるかについて改めて深く考えました。その方向性と価値観を役員・社員一人ひとりがしっかりと共有し、取り組んでいくことを目的として、企業理念を再定義し、新たにパーパスを制定しました。

### 基本理念

〈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。

〈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。未曾有のパラダイムシフトが起こり、解決すべき社会課題が山積み、日本が課題先進国と呼ばれる現在、そして未来に向けて当てはまるものとして再認識し、これまでの基本理念のエッセンスをまとめています。



渋沢栄一氏 安田善次郎氏  
渋沢史料館所蔵 国立国会図書館所蔵

### パーパス

ともに挑む。ともに実る。

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、私たちの思いを託したことです。

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

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

〈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

### バリュー

変化の穂先であれ。

パーパスを実現するための、一人ひとりが日々の行動において目指すべき姿を掲げ、その実践に向けた「5つの行動軸」を示したものです。

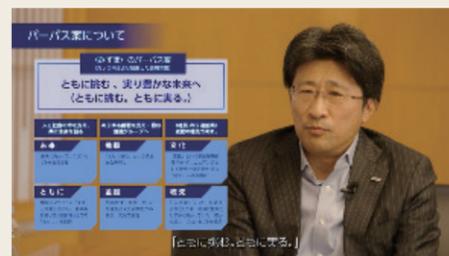
- Integrity** お客さまの立場で考え、誠心誠意行動する
- Passion** 強い思いを持ち、楽しく働く
- Agility** 迅速に決断し、実践する
- Creativity** 何事にも関心を持ち、創造力を磨く
- Empathy** 多様な意見に耳を傾け、協力する

### TOPIC / 社員アンケート

企業理念の再定義についての複数回の社員アンケートから様々なアイデアが生まれました。

パーパス案については、「未来」「ともに」「挑戦」「変化」といったキーワードや、〈みずほ〉らしさ、をどう表すかという様々な意見が社員から寄せられました。

また、企業理念の策定プロセスそのものに多くの社員が参画することが、社員の間に企業理念が“自分ごと”として浸透する重要な第一歩であるとの認識のもと、経営から検討の過程を共有するメッセージがアンケートとともに配信され、双方向のコミュニケーションが展開されました。



## 〈みずほ〉が描く世界観と成長戦略

今後の〈みずほ〉が進むべき方向性を見定めるにあたり、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決めました。マテリアリティの確認も行い、次の3年間で取り組むべきことを新中期経営計画としてまとめました。

## 〈みずほ〉が描く世界観（ありたき世界）

### 個人の幸福な生活

- 将来不安なく、いきいきと生活できる社会の実現
- 人間とテクノロジーの共存

### サステナブルな社会・経済

- 日本が社会課題を乗り越え、世界での競争力を回復
- グローバルなサステナビリティの実現

## 10年後の目指す世界

### インクルーシブな社会構築が進展

- 経済成長・人的資本投資・DX活用により所得増加
- NISAを起爆剤に資産所得が増加
- 多様な人材が活躍できる社会に

### 日本の国力が上向き、成長軌道に

- 次世代を担う新技術や企業が勃興
- 企業間の共創により、新たな価値を次々と創出
- グローバルに競争力ある技術で世界を牽引

好循環

### AI等の革新的なテクノロジーが社会に浸透

- テクノロジーの力で生活がより便利に
- 意欲あるすべての人々の学びや挑戦の機会が充実

### サステナビリティに向けた動きが加速

- 世界が有機的につながり、脱炭素化・資源循環型社会に向けた取り組みが加速

## 10年後に向けた成長戦略の方向感

時代の先を読み、〈豊かな実り〉（個人の幸福な生活とサステナブルな社会・経済）を実現するために、10年後の目指す世界に向けて、お客さま、経済・社会、そして社員と、『ともに挑む。ともに実る。』

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

⇒P.45 マテリアリティ

## 新中期経営計画（3年間）

お客さま、社会の課題に対し、様々な挑戦をつなぎ、新たな解を創造する3年間

～サステナビリティを軸とした、メリハリある事業展開により経営資源を最大限に有効活用  
お客さま、社会とともに、その先の持続的な成長、豊かさへの礎を築く

## 中期経営計画の概要

### 中期経営計画の考え方

社会・経済・産業の構造変化が急速に進展し、顧客ニーズや社会課題が複雑化・高度化しています。それに対して、カンパニー制で培った専門性をさらに深めるとともに、従来の顧客セグメントや機能の枠を超え、それらをつなぎ合わせる「領域横断的な取り組み」を強化し、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。

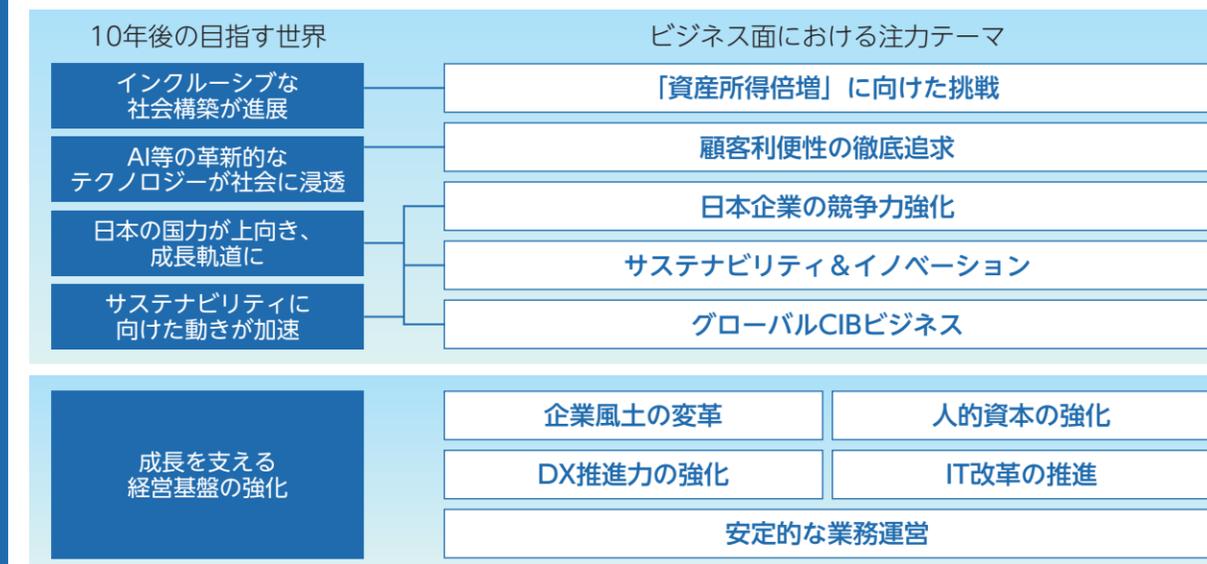
また、メリハリある事業ポートフォリオの見直しや業務変革等を通じ、低採算・非効率な領域に対する経営資源（人員、資本、IT投資等）配分を徹底して見直し、成長領域への再配分を進めます。

### 新中期経営計画（2023～2025年度）の基本方針

#### お客さま、社会の課題に対し、様々な挑戦をつなぎ、新たな解を創造する3年間

～サステナビリティを軸とした、メリハリある事業展開により経営資源を最大限に有効活用  
お客さま、社会とともに、その先の持続的な成長、豊かさへの礎を築く

### 社会課題の解決・持続的成長に向けた重点分野



### TOPIC / 新たな解の創造に向けた領域横断の挑戦

新たな解の創造には、例えば、サステナビリティの知見と日本・アジアのエッジ等を軸に、お客さまのビジネスモデルを深く理解し、成長ストーリーを構想する力が不可欠です。その成長ストーリーに能動的に関与し、その関与を通じた情報や生み出した機会を、グループ内外でつなぎ合わせます。

- 日本の大企業・中堅企業・イノベーション企業は、それぞれの課題に直面。ニーズや技術、機会をつなぎ合わせることで、企業価値の向上に貢献し、日本経済活性化に貢献する
- 日本のみならず、海外のグローバル企業やイノベーション企業、投資家のお客さまもつなぎ合わせ、日本を起点としたインバウンド・アウトバウンド双方の機会を創出する

## 中期経営計画の目標

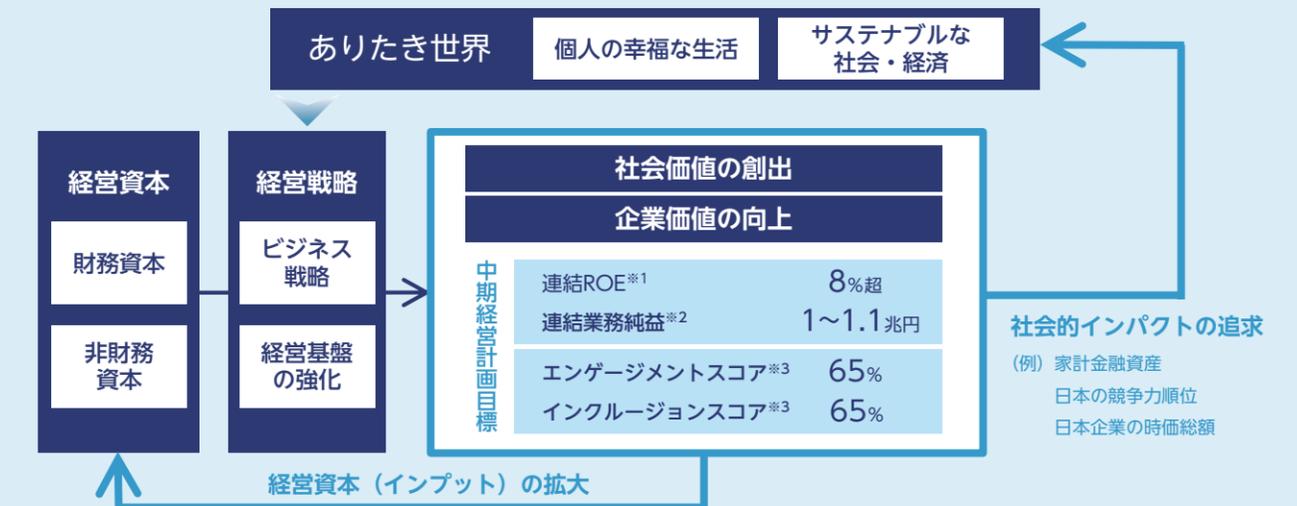
### 経営目標の考え方

〈みずほ〉は『ともに挑む。ともに実る。』をパーパスに掲げ、社会価値の創出と企業価値の向上を一体的に考えます。  
〈みずほ〉は事業活動を通じて社会的インパクトを追求し、社会価値の創出に挑戦し、それを実現することで自らの企業価値を向上させ、そして、そこで得た資本を用い、さらなる社会価値の創出に挑戦します。このような社会価値と企業価値の創造サイクルの循環をめざします。

### 中期経営計画における経営目標

家計金融資産の拡大、インクルーシブな社会の実現、日本の国際競争力の向上や世界のネットゼロ等、社会的インパクトの創出を追求しながら、社会価値の創出と企業価値の向上をめざします。

財務目標として、将来的なPBR1倍超への道筋をつけるため、連結ROE8%超と連結業務純益1～1.1兆円を掲げます。また、非財務資本のなかで特に重要な人的資本にフォーカスし、社員のエンゲージメントとインクルージョンの向上を目標に掲げます。1年前倒しでの中期経営計画の策定に関して、2023年度は前「5ヵ年経営計画」の最終年度の財務目標達成を前提としています。



(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 (25年度)

※1. その他有価証券評価差額金を除く

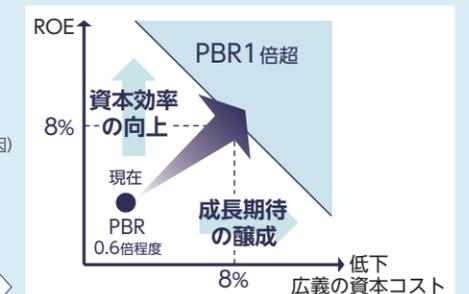
※2. 連結業務純益+ETF関係損益等

※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)

### PBR改善に向けた取り組み

- 資本効率の向上
- 成長期待の醸成

安定的かつ着実な利益成長、効果的な資本活用、財務健全性の向上 (みずほ固有要因)  
企業理念・パーパス浸透を通じた日本経済成長への貢献 (マクロ要因)



⇒P.25 CFOメッセージ

ビジネス面における注力テーマ

## 個人ビジネス

〈みずほ〉は、個人のお客さまの資産形成・運用・承継を通じた「資産所得倍増」に向けた挑戦と、デジタル・対面双方における顧客利便性の徹底追求に取り組みます。DX活用・生産性向上による所得増加や、NISAの普及等を通じた資産所得の増加等、「個人の幸福生活」の実現に貢献します。

### 「資産所得倍増」に向けた挑戦

⇒P.77 リテール・事業法人カンパニー  
⇒P.81 アセットマネジメントカンパニー

#### 成長ストーリー

NISAを起爆剤に資産形成を希望するお客さまの裾野を拡大するとともに、グループ体のコンサルティングを強みとして資産運用や資産承継ニーズを取り込むことで、お客さまとともに成長する

#### 中計期間の主な取り組み

“NISAと言えばみずほ”というブランド確立

- 顧客接点の向上：店舗でのコンサルティングや職域、ネットやアプリの利便性
- 人材強化：お客さま本位の業務運営の徹底、銀行・信託・証券一体での総合的な資産のコンサルティング
- 運用商品：積立投資・長期投資に適したNISA向けエントリー商品から、マルチアセットやオルタナティブ等

フォローする 主な指標	ビジネス	●NISA口座数・iDeCo口座数 ●個人運用預かり資産残高 ●公募投信運用残高
	人材	お客さま本位の業務運営の一歩として、個人コンサルティングの知識習得を推進します。 ●個人コンサルティング人材(FP1級/CFP取得者数) 2,100名(2025年度目標)

## 顧客利便性の徹底追求

⇒P.77 リテール・事業法人カンパニー

#### 成長ストーリー

徹底したデジタル化と他社との連携も活用した利便性を追求し、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する店舗における事務のペーパーレス化・効率化を推進、対面におけるコンサルニーズに対して店舗を効果的に活用

#### 中計期間の主な取り組み

デジタル・対面チャネル双方の接点の質の追求による、顧客利便性No.1への挑戦

- デジタル投資：個人・法人のお客さまへの来店不要で利用可能なサービスを提供
- 店舗改革：事務サービスのセルフ化、店舗をお客さまへのコンサルティング提供の場へ

フォローする 主な指標	ビジネス	●みずほダイレクトMAU ●店頭タブレット利用率
	人材	●お客さまのペインポイントに気づき、その解消方法を考え、行動できる人材力の強化(DX人材についてはP.23「DX推進力の強化」ご参照)

※ MAU: Monthly Active User

## 法人ビジネス

〈みずほ〉は、領域横断的にビジネスや機会をつなぐことで、様々な規模やステージの法人のお客さまの挑戦を支え、日本企業の競争力強化に取り組みます。それを通じて、日本の成長軌道への復帰や世界での競争力の回復、脱炭素化・資源循環型社会への転換等の「サステナブルな社会・経済」の実現に貢献します。

### 日本企業の競争力強化

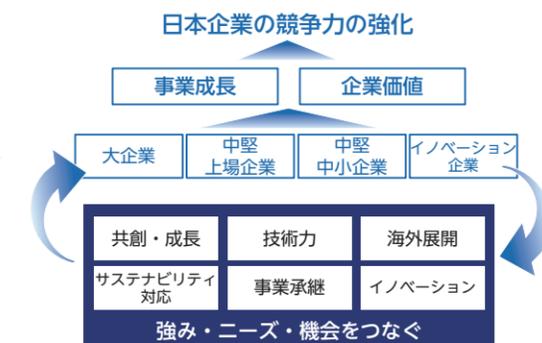
⇒P.77 リテール・事業法人カンパニー  
⇒P.78 コーポレート&インベストメントバンキングカンパニー

#### 成長ストーリー

事業成長・企業価値向上を徹底的に支援するとともに、大企業・中堅中小企業・イノベーション企業をつなぎ、新たな価値創出を働きかけることで、日本企業の競争力強化に貢献する

#### 中計期間の主な取り組み

- 大企業：セクター別営業体制による専門性の発揮と、セクター間での価値共創の推進。サステナビリティ対応を中心とした産業全体を捉えた仕掛け
- 中堅上場企業：技術力や事業に着目してターゲットを選定し、資本市場へのアクセスも含め、中堅企業の事業成長や企業価値向上を徹底的に支援
- 中堅中小企業：財務・税務コンサルティングとM&A知見を活用した、事業承継支援
- イノベーション企業：〈みずほ〉のネットワークやリスクマネーの供給等を通じ、企業成長を支援



フォローする 主な指標	ビジネス	●法人ソリューション提供 ●国内資本市場の活性化・裾野拡大
	人材	サステナビリティ等、グローバルなメガトレンド・業界動向・顧客ニーズ発掘等の洞察力と成長ストーリーを描く構想力が必要です。イノベーション企業支援や事業承継について、社内認定制度を設けるとともに、お客さまへのサポート実績・経験とノウハウの伝播を通じ、組織をリードする人材を育成します。 ●イノベーション人材(社内認定) +200名(2025年度目標) ●事業承継人材(社内認定) +100名(2025年度目標)

#### TOPIC / 日本の国力を上向きに、再び成長軌道に

長く低成長であった日本。時価総額が伸び悩んでいる中堅上場企業。現預金に偏った家計金融資産。それでも、日本には、輝きを放つ技術力や商品力を持つ多くの企業があります。家計金融資産も投資による資産形成に動き出しています。

もし、家計金融資産が投資に向かい、日本企業が成長したら…企業価値の向上が株価上昇を通じて家計金融資産を増加させ、企業業績の改善・成長による賃金の上昇とともに、家計を潤し、個人消費や投資がさらに上向く…我々〈みずほ〉はそのような日本を思い描いています。

その実現に向けて、『ともに挑む。ともに実る。』を胸に、〈みずほ〉は取り組みます。

ビジネス面における注力テーマ

## サステナブルビジネス

〈みずほ〉は、その知見と金融・非金融のサービスを掛け合わせ、サステナビリティの推進と、イノベーションの創出に取り組めます。世界を有機的につなげ、脱炭素化・資源循環型社会といったサステナビリティ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。

## サステナビリティ&イノベーション

⇒P.61 サステナビリティ

### 成長ストーリー

産業・事業構造のトランジションに対する資金供給体制を確立するとともに、新技術の実用化・商用化を支援し、新規ビジネスの機会を創出する

### 中計期間の主な取り組み

- **グランドデザイン構築**：2050年カーボンニュートラル実現に向け、産業セクター・技術・官民をつなぐ
- **トランジション資金支援**：莫大に見込まれるトランジション資金供給体制確立
- **官学ネットワーク**：政策立案やルールメイクに積極関与
- **新ビジネス創出**：脱炭素等の個別領域の深掘り
  - ・ 例：水素・アンモニアのサプライチェーン構築、国内のエネルギー供給体制の再編、CCUS（二酸化炭素の回収・有効利用・貯留）サプライチェーン構築、カーボンクレジット市場開拓、電池リサイクルのプラットフォーム化、トランジションへの技術開発等
- **エッジ強化・人材育成**：環境・産業知見の強化、人材育成を通じた、〈みずほ〉の強みのさらなる強化

フォローする 主な指標	ビジネス	●サステナブルファイナンス および環境・気候変動対応ファイナンス
	人材	お客さまの様々な課題に対応するため、〈みずほ〉の特長であるみずほリサーチ&テクノロジーズの環境・エネルギー分野のコンサルタントを拡充します。また、幅広い法人のお客さまとESG/SDGsに関する経営課題のディスカッションをするための基礎知識として、法人担当者のサステナビリティ関連資格の取得を推奨しています。社会の変化を捉え、必要な資格についても適時見直しを行います。 ●環境・エネルギー分野のコンサルタント：150名（2025年度目標）（2022年度 約130名） ●サステナビリティ経営エキスパート（社内認定）：1,600名（2025年度目標）（2022年度 約1,300名）

## グローバルビジネス

〈みずほ〉は、グローバルな金融資本市場において地域性と強みを掛け合わせて事業を展開し、注力マーケットでの強みの発揮に取り組めます。複雑化する世界のもと、注力マーケットでの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げ、日本と各国の課題解決にも活用し、「サステナブルな社会・経済」の実現に貢献します。

## グローバルCIBビジネス

⇒P.79 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.80 グローバルマーケットカンパニー

### 成長ストーリー

〈みずほ〉の強みである、銀行・証券一体、プライマリー・セカンダリー一体の米州CIB（コーポレート&インベストメントバンキング）ビジネスモデルの機能をさらに強化するとともに、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を拡大する

### 中計期間の主な取り組み

- **米州**：デット分野の資本市場における強み（地場米銀に次ぐトップ10のプレゼンス）をベースに、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（S&T）をさらに深化
  - ✓ 銀行のバランスシートを使った貸出取引と投資銀行プロダクツ・金融市場プロダクツ
  - ✓ プライマリー（発行体市場）とセカンダリー（流通市場/機関投資家向け）両面でのビジネス展開
- **アジア**：アジア域内ネットワークを全体として捉えるとともに、国ごとの特性を踏まえたアプローチにより、アジアに進出する企業の商流をトレードファイナンスを起点に捕捉しトランザクションバンキングビジネスを拡大。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築
- **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
- **新たな機会の捕捉**：インド・豪州・中東等における水素・アンモニア等の新エネルギーや、対日投資を含むデジタルやスタートアップ分野等のビジネス機会を創出

フォローする 主な指標	ビジネス	●米国資本市場におけるプレゼンス ●アジアトランザクションバンキング
	人材	各地域で〈みずほ〉の認知度を高め、それぞれのマーケットに精通してビジネスを牽引する質の高い現地人材を確保し、海外拠点の管理職における現地採用社員比率を高い水準に維持します。また、積極的に日本採用社員を海外に派遣することでグローバル化を推進します。特に若手を中心に米州の非日系営業現場等に派遣し、海外の金融技術や高度な提案力を日本に還元します。 ●海外現地採用社員の管理職比率：83%以上維持 ●新規海外派遣150名（3年累計）

経営基盤の強化

## 企業風土の変革

⇒P.31 特集 企業風土変革の取り組み  
⇒P.49 人材と組織

社員参加型ワーキンググループからの提言等に端を発して新設したグループCCuO (Chief Culture Officer) とカルチャー変革推進PT (ともに2022年12月に設置。2023年4月よりコーポレートカルチャー室) を中心に、グループ一体で企業風土の変革に取り組みます。インターナルコミュニケーションとブランドコミュニケーションの一体推進を通じ、社員・お客さまのエンゲージメントを向上します。

### 中計期間の主な取り組み

- 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、グループCEOや各エンティティ長を始めとした経営トップ層による社員との対話の徹底推進等による社員エンゲージメント向上
- ブランドコミュニケーション (ブランド価値の向上) の推進 - パーパスに込めた思いへの共感を得ながら関係性を深めるブランド体験を提供

## 人的資本の強化

⇒P.49 人材と組織

社員一人ひとりの思いに寄り添った人事の枠組みとして、2024年4月から5社\*共通の新たな人事の枠組みである〈かなで〉をスタートします。働きがい・働きやすさを追求することで、社員の専門性・能力が向上し、戦略に即した人材の育成を通じて、人的資本を強化します。

### 中計期間の主な取り組み

- 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

\* 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

## DX推進力の強化

⇒P.71 デジタルトランスフォーメーション

グループCDO (Chief Digital Officer) 下にDX機能を集約。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) 等の特長あるグループ会社も含めて、一体的にDXを推進します。

### 中計期間の主な取り組み

- グループの強みを最大限活用したインキュベーション・スケール化の強化
- 業務のデジタル化等による生産性向上の徹底推進
- DX人材育成やデータ活用促進等のDX推進基盤の強化

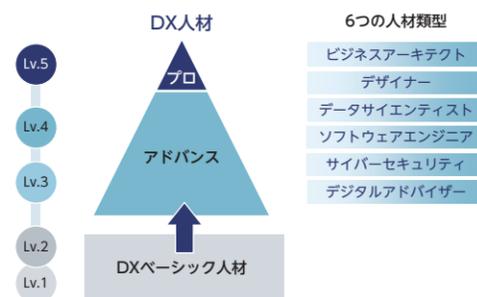
#### フォローする主な指標

#### 人材

グループ横断的な「DX人材育成プログラム」を立ち上げ、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〉のビジネス変革を推進できる「DX人材」(RTやFTの専門人材中心) と、DXリテラシーを有し、自らの業務に活用する「DXベーシック人材」を設定

- DX人材: DXスキル認定Lv.4 (IPAのLv.3\*\*1相当)以上 100人 (2025年度)
- DXベーシック人材: DXスキル認定Lv.2 (IPAのLv.1\*\*1相当)以上 1,000人 (2025年度)

\*1. IPA Lv.3 (要求された作業を独力で追行しPJを主導できる人材)  
IPA Lv.1 (DX推進に必要な最低限の知識を有する人材)  
IPA (独立行政法人 情報処理推進機構) <https://www.ipa.go.jp/>

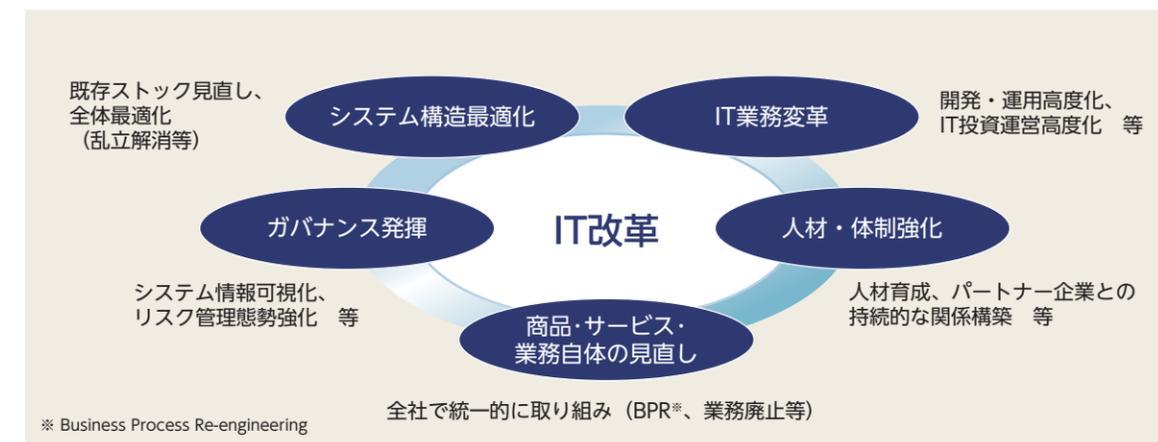
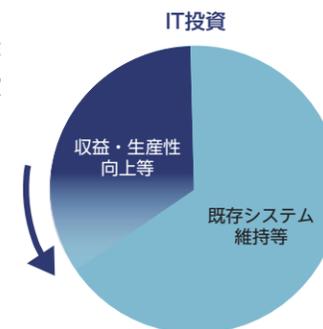


## IT改革の推進

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創出等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。

### 中計期間の主な取り組み

- 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



#### フォローする主な指標

- 全体のIT経費の動向
- 新しいビジネス・サービスや生産性向上等に振り向けられる投資がIT投資全体に占める割合

## 安定的な業務運営

⇒P.39 業務の安定運営に関する取り組み  
⇒P.83 価値創造を支えるガバナンス

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。

### 中計期間の主な取り組み

- 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・ローンダリング対策・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



## 新中期経営計画の達成、 企業価値の向上、 社会価値の創出に コミットします。

執行役 グループCFO

米澤 武史

### 1 現状認識

#### ■ 2022年度総括と2023年度計画

2022年2月にロシアがウクライナへの侵攻を開始し、3月には米国の中央銀行であるFRBが2年間にわたって継続してきたゼロ金利政策を解除するなど、2022年度はグローバルな政治・経済情勢に波紋を広げるイベントが相次ぐなかでスタートしました。

このような外部環境下、当社の連結業務純益<sup>\*1</sup>は、前年度比460億円減益の8,071億円となりました。市場部門においては、セールス&トレーディングが好調だった一方、内外金利が大幅に上昇するなかで保守的な運営を継続したバンキングで、一部保有債券の含み損を処理し、財務健全化を進めたことを主因に、減益となりました。一方、顧客部門においては、資産運用・資本市場ビジネスは苦戦しましたが、法人貸出や預金・トランザクションといった間接金融の領域で、預貸金収益や与信関連手数料が伸長し、全体と

してはカンパニー制導入以来の最高益を更新しました。

親会社株主純利益は、250億円増益の5,555億円となり、期初計画5,400億円を達成するとともに、一株当たり85円と2期連続の増配を実現できました。

なお、2023年度は引き続き不透明な環境の継続が予想されますが、本業収益を着実に伸長させ、連結業務純益9,000億円、親会社株主純利益6,100億円を計画しています。一株当たりの配当予想は、配当性向40%を目安にするとの株主還元方針を踏まえ、10円増配の95円としています。

#### ■ 5カ年経営計画の振り返りと 新中期経営計画の策定

2019年度に開始した5カ年経営計画では、「前に進むための構造改革」をビジネス・財務・経営基盤の三位一体で推進することを基本方針に据え、業務純益、ROE、政策保有株式、CET1比率を財務目標等に掲げました。その実現のため、収益の安定性や

成長性、或いはリスクアセットや経費といった経営資源活用の効率性を用いて各ビジネス領域を財務目線で評価し、そのうえで経営資源配分の見直しを通じて、事業ポートフォリオの再構築を進めました。

その結果、資本効率や経費効率の改善、米州やメザニン・エクイティ投資といった新しい収益源の育成といった成果が得られ、厳しい環境下でも事業ポートフォリオ全体で安定的に稼ぐ体質への転換が進み、財務目標等は下表の通り進捗し財務健全性と資本効率性をバランス良く改善しました。

	18年度	22年度	23年度目標 (前5カ年経営計画)
連結業務純益	4,083億円	8,071億円	9,000億円 程度
連結ROE <sup>*2</sup>	1.2%	6.6%	7-8%程度
政策保有株式 売却	-	3,838億円 19/3末-23/3末	4,500億円 19/3末-24/3末
CET1比率 <sup>*3</sup>	8.2%	9.5% 23/3末時点	9%台前半 めざす水準

5カ年経営計画当初の狙いの実現に向けて着実に前進してまいりましたが、4年という時間の経過のなかでの環境変化に対して今日的に如何に向き合うべきかについて役員・社員で議論を重ね、今般、パーパスの制定を含めて企業理念を見直し、一年前倒しで5カ年経営計画を終了させ、新しく3カ年の中期経営計画を策定しました。

### 2 新中期経営計画における財務戦略

パーパスを起点に策定した新中期経営計画では、財務資本に加えて、人的資本や社会・自然資本といった非財務的な資本も含めて資本を大きく捉え、それらを活用しながらお客さまに対するサービス提供を推進することで企業価値の向上と社会価値の創

出を追求していくこと、そして、その果実を多様なステークホルダーに還元していくこと、このような循環を創っていくことをめざしています。

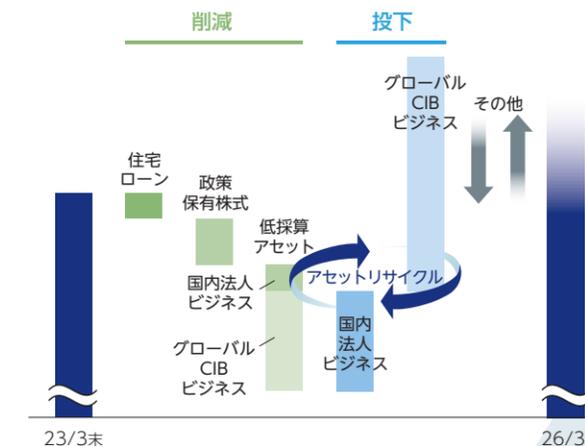
2025年度連結ROE8%超、連結業務純益1~1.1兆円の達成を財務目標とします。財務健全性の観点では、所要水準としてCET1比率9%台前半を確保したうえで、複雑化、不透明化の一途を辿る政治・経済環境がもたらす予期せぬ負のショックへの備えやインオーガニック投資を含む資本活用余力を確保する観点から、一定の余裕を持ちながら取り組む方針です。また、政策保有株式を3年間で3,000億円売却し、株価変動リスクに対する資本負担の軽減を進めます。

#### ■ 経営資源の効率的な利用を追求

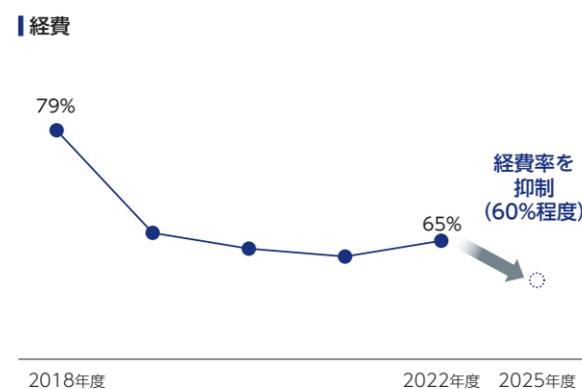
連結ROE8%超の達成に向け、資本効率、経費効率、人員効率などの経営効率向上に取り組みます。

資本効率については、アセット費消型ビジネスに一定の採算性基準を設け、低採算領域への資本投下を低減させる一方で、M&A・不動産取引を起点とする高採算貸出、イノベーション企業、米州等の高採算が期待される領域へと資本の再配分を行うことで全体としての採算性向上を図ります。

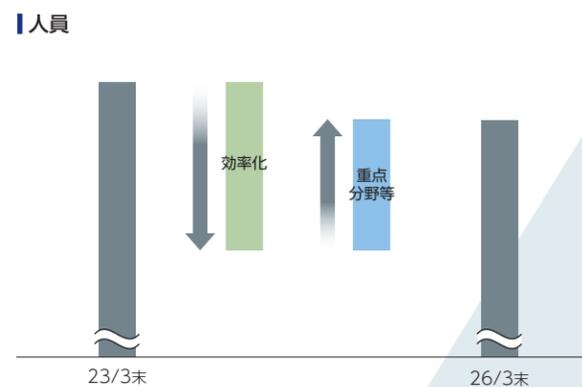
#### ■ リスクアセット



経費効率に関しては、グローバルな金融規制対応やサイバーセキュリティ強化等の安定運営、DX化や収益成長に向けて戦略領域には積極的に経費を投下します。一方で、既存の支出項目についてはきめ細かく検証や見直しを行い、60%台前半の経費率を堅持します。



人口減少が加速し、労働供給に制約が加わるなか、最も希少性の高い経営資源は人材です。労働集約的なリテールビジネス等はデジタル化を進め人員効率の向上を図り、教育・研修などの人材投資を通じて人的資本の充実、労働生産性の向上に努めます。



### ■安定的な成長を実現する強靱な事業構造

連結業務純益1~1.1兆円の達成に向け、成長のドライバーとなる領域に経営資源を投下します。

具体的には、「資産形成・運用」「国内法人」「グローバルCIB」を重点分野と位置付け、これら3分野で約1,700億円の業務純益の成長を図ります。「資産形成・運用」の領域では、政府の掲げる資産所得倍増プランも踏まえ、NISAへの取り組み強化、預かり資産の持続的拡大を図ります。「国内法人」の領域では、トランジション投資などサステナビリティ関連の資金需要への対応、中堅企業の成長支援などに注力します。「グローバルCIB」領域においては、米国資本市場のさらなる拡大、米国における業務基盤や運営管理の仕組みを欧州やアジアへと展開します。

加えて、バンキングにおけるポジション運営の最適化を通じた金利リスクのコントロールも含め、外部環境の変化の影響を受けにくい収益構造への転換に取り組めます。

### ■最後に～PBR改善に向けて～

足元、〈みずほ〉のPBRは0.6倍程度、バランスシート上の自己資本額に対する時価総額の比率が半分強であり、「当社の資本は将来的に減少していく」と評価されています。経営として厳しい株式市場の評価を受け止め、その改善に取り組めます。

$$PBR = \frac{ROE \text{ 6.1\%}^{*4}}{\text{資本コスト} - \text{期待成長率}}$$

7%<sup>\*5</sup> ± α      △4% ± α

広義の資本コスト 約11%

資本効率の向上	ファンダメンタルズ要因	マクロ要因
<ul style="list-style-type: none"> <li>●アセット採算性の向上</li> <li>●経費率コントロール</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●着実な利益成長の実現</li> <li>●効果的な資本活用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●本業収益の安定化</li> <li>●財務健全性の向上</li> <li>●日本の経済成長への貢献</li> <li>●海外の成長取り込み</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>低採算アセットから高採算アセットへの資源シフト</li> <li>規律ある経費運営、生産性の向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>持続的な本業収益の成長、非金利収益の拡大</li> <li>成長投資、無形資産への投資、株主還元強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CIBビジネスのプライマリー・セカンダリーの相互補完</li> <li>収益多様化、一過性損益の縮減、政策株削減</li> <li>CET1比率運営の最適化、資本コスト低減</li> <li>パーパスの実践を通じた家計金融資産の増加・日本企業の競争力強化</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>成長期待の醸成</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>ディスカウント解消</li> </ul>		

PBRは、ROE、資本コスト、期待成長率によって決定されると考えられます。新中期経営計画の着実な推進によって3年後にROE8%超をめざし、それ以降も不断の向上に取り組めます。他方、資本コストの抑制、期待成長率の向上にも取り組めます。

収益の変動の抑制とバランスの取れた資本運営により、資本コストの低減に努めます。

また、足元でマイナスとなっている成長期待は、当社固有の要因と日本のマクロ経済要因が混然一体としていますが、新中期経営計画を着実に遂行し、利益成長とビジネス拡大により、当社固有の要因を解消し、パーパスの実践を通じ、日本経済を成長軌道に回復させ、マクロ経済要因も解消してまいりたいと考えています。

## 3 ステークホルダーコミュニケーション

私自身、これまでも株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまとエンゲージメントを行い、様々な気づきを得ることができました。ご示唆を経営に活かし、また、当社の考え方や取り組みを

開示し、エンゲージメントの質をさらに高める。こうしたサイクルの積み重ねが不可欠と考えています。

2023年度からはグループCFOとして、エンゲージメントの一層の強化や開示の充実に取り組めます。事業戦略や資本政策に留まらず、新たな企業理念や環境、人的資本といった非財務的なテーマも含め、多様なステークホルダーの皆さまからご意見を頂戴し、様々な取り組みに反映していきます。

### 2022年度機関投資家面談件数 520件（うち海外190件）

- 役員にて実施 190件（うち海外 50件）
- IR部にて実施 330件（うち海外140件）

### 主な説明会

- 個人投資家向け説明会（2023年1月）
- IR Select（2023年2月、5月）：グループCSuO、グループCCuO/グループCPO<sup>\*6</sup>、取締役会議長による説明会
- IR Day（2023年6月）：カンパニー長による事業戦略説明会
- 社外取締役セッション（2023年6月）

※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  
 ※2. 当期純利益÷（株主資本+その他の包括利益累計額（その他有価証券評価差額金を除く））  
 ※3. パーゼルス新規制（規制最終化）完全適用ベース。その他有価証券評価差額金を除く  
 ※4. 2022年度ROE（自己資本当期純利益率）。その他有価証券評価差額金を含む  
 ※5. CAPMより推計  
 ※6. Chief Culture Officer/Chief People Officer

取締役 兼 執行役社長  
グループCEO  
木原 正裕社外取締役  
(取締役会議長)  
小林 いずみ

企業理念や成長戦略の議論に至った背景にある問題意識や、今後のグループCEOの役割等について、グループCEOの木原正裕と取締役会議長の小林いずみ氏が意見交換しました。

### パラダイムシフトが起きている中での 〈みずほ〉の存在意義

**木原** パラダイムシフトの一つは「サステナビリティ」、これは新たな産業を興すレベルでの変化だと考えています。例えば、水素に関連するサプライチェーンであれば、製造から運搬、国内ではディストリビューションネットワークまで必要で、従来の延長線上で考えてもできない。もう一つは「新しいグローバリズム」。経済安全保障などの観点からサプライチェーンの再構築が検討されており、生産コストの安い国で生産し、輸入するといった、従来の日本の産業構造とは違うことが起ころうとしている。これも過去の延長線上とは違う話。一人ではできないことを皆がやろうとしており、実現するには様々なコーディネーションが必要になる。この点を意識して〈みずほ〉として次に何をやらなければならないか決めないといけない、というところがもともとの原点でした。

**小林** 私自身も「金融の役割」をしっかりと見つめなおす必要があると感じていました。キーワードはDXとサステナビリティだと思います。DXと言っても、単なるネットバンクなどではなく、グループ全体、あるいはグループ外も含めてもっと大きく捉え、既に総合金融のプラットフォームを持った〈みずほ〉が何をすべきか、〈みずほ〉が未来につないでいく

ものは何か、という観点で考えなければなりません。また、サステナビリティについては、木原さんがおっしゃる通り、日本の産業構造を再構築するほどのパラダイムシフトだと私も思います。そうした観点では、産業知見は〈みずほ〉の強み。いまこそ我々は何のために存在しているのか、社会に対して何をコミットしていくのか、ということについて全社を挙げて議論するタイミングだと思っていました。

**木原** 実は、あるお客さまから「今こそ金融の時代」と言われたことがあります。「つなぎ合わせる」、「結節点となる」、そういったことを金融に期待されているのだ、ということ、事業領域が広いグローバルな大企業グループのトップの方から言われ、ハッとしました。

**小林** 金融の独自性や価値は、まさに「つなぐ」こと。様々な産業と産業をつなぐ、あるいは、違う規模の会社をつなげる。海外の会合では、「AIとヒトがやるべきこと」がよく議論されます。AIが答えを出し切れない、数値や形に現れない「違うものをつなぐ」「考える」ことが、ヒトがやるべきことであり、そういう意欲やスキルを持った人材をどれだけ惹きつけられるかがこれからの差別化の鍵だと思います。テクノロジーの差は進歩で埋まりますが、ヒトの差は埋まらない。金融の中心はお金でしたが、これからはそれにバリューが加わらないといけません。

### グループCEOの役割と企業文化について

**小林** 私が多数国間投資保証機関のトップになった時はリーマンショック後で、より海外からの支援や投資が求められる状況下、民間企業が新興国に進出することの経済発展への効果とそれに伴う副作用というジレンマを抱え、組織としてベクトルを失っていた時期でした。その時、トップダウンで方向を示すのではなく、皆で自分たちの存在意義を議論し、どこに向かうべきか答えを出しました。そうすると、日々の仕事でやるべきこと、やるべきではないことが明確になり、マニュアルでなく、仕事の目的に基づいて判断できるようになってきました。

**木原** システム障害の直後、私がまだグループCEOに指名される以前の話ですが、グローバルプロダクツユニット長として毎日時間を捻出して社員と話すなかで、自信やベクトルを失っていたと感じました。我々がどこに向かっていくのか、ということあらためて見定め、社員が同じ方向性を共有する必要があります。こうした共通の思いが積み重なってカルチャーになるのではないかと思います。

**小林** カルチャーは一言では言い表せられないものですが、社員が会社に誇りを持てるか、会社を好きでいるかということにつながる、非常に重要なものです。

**木原** 支店を訪問し、「木原社長が思う、良いカルチャーとは何ですか」と聞かれたときには、「皆さんが自分の意見を言えること。そして、それを周囲が歓迎すること」と答えています。なかなか伝えるのが難しい。

**小林** 本日は社長に聞くのではなく、「自分がどういうカルチャーが好きか」を皆さんが発信できることが、良いカルチャーなのでしょう。CEOの役割はトップダウンで組織を導くのではなく、「ベクトル合わせ」。ベクトルが合い、皆がその方向に動いているときは、CEOは口出しする必要はあり



ません。むしろ、CEOには忍耐が必要。自分なりの答えがあっても、ぐっと我慢することも必要です。

**木原** 実は私も先輩から「とにかく聴くこと」「自分が正しいと思ひ込むな」と言われたことを記憶しています。とにかく聴く、これが自分に必要なことだと思っています。加えて、レスポンスをすることも心掛けています。若いころ、せっかく発言したのに上の人から何の反応もなく、がっかりしたことを覚えています。

**小林** 違う意見を聴くことで、はじめて立体的に物事を捉えることができ、組織としてあるべき決断ができるようになる。重要なのは異なる意見がどれだけ出てくるか。聴くことに加えて、発言をエンカレッジするような雰囲気、一言をトップが発する必要があるのではないのでしょうか。

**木原** その点についていうと、私は、「プロセス改革」「人事」「カルチャー」は一体的なものだと考えています。プロセス改革で無駄をそぎ落とし考える時間をつくる。そうすると社員の皆さんは色んなことを考えて声として発信するようになる。そしてこうした意見発信や挑戦が人事面でも報われるようにする。建設的な意見がどんどん出てくるようにしたいですね。

**小林** そうしたモメンタムを定着させるにはミドルマネジメントも重要な役割を担います。部下をエンカレッジし、意見を述べたり、主体的に取り組んだことをしっかりと評価する。そうすれば部下は正しい方向に向かって自信を持ち、次につながります。木原さんは実際に現場を訪問されているなかで、社員一人ひとりの意識の変化など、取り組みの手ごたえのようなものは感じていますか。

**木原** 前向きな意見が出始めていると感じています。いまはまだ2、3合目の段階ですが、様々な社員の声を聴き、エンカレッジしながら理念の伝道師としてメッセージを発信していきたいと思っています。本日はありがとうございました。

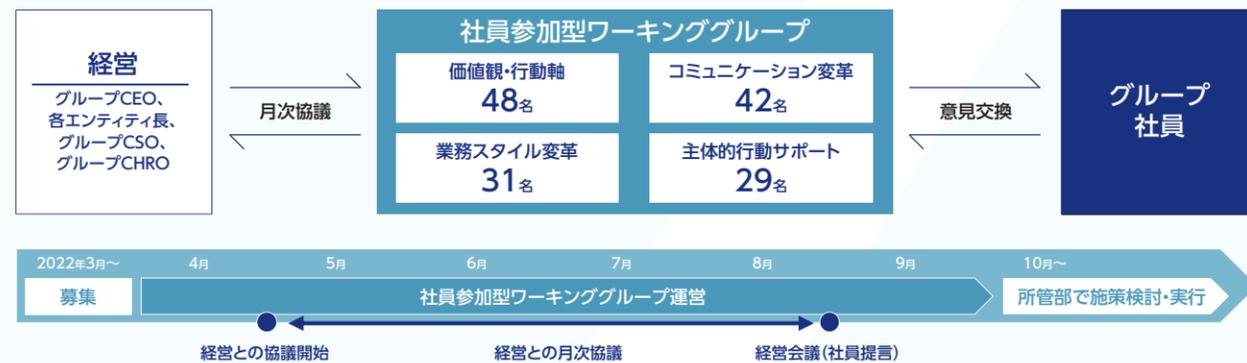


〈みずほ〉は、社員の気づきや現場の声を経営に反映する仕組みの一つとして、2022年4月に社員参加型ワーキンググループを設置しました。エンティティを超えて自発的に集まった社員の提言から、カルチャー専担役員およびカルチャー推進組織も生まれています。

お客さまと社会にしっかり向き合う〈みずほ〉の価値観のもとで、社員の自由な発言・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へと、企業風土の変革への取り組みを継続していきます。

### 社員参加型ワーキンググループの2022年度活動状況

グループ各社から150名の社員が応募し、社員参加型ワーキンググループが立ち上がりました。ワーキンググループでは、「価値観・行動軸」「コミュニケーション変革」「業務スタイル変革」「主体的行動のサポート」の4つのテーマについて、経営と半年にわたる議論を実施しました。また、ワーキンググループの活動状況はグループ社員向けWebサイトにおいて共有され、アンケート等を通じた意見交換も行われました。



### 経営会議における社員提言

2022年9月、グループCEOの発案で、社員参加型ワーキンググループとみずほフィナンシャルグループ役員との経営会議の場が用意され、ワーキンググループメンバーより経営宛て提言が行われました。

経営会議では、社員と経営が一体となって企業理念を見直すこと、企業風土変革の取り組みを促進し風化させないためのカルチャー専担役員・組織を設置すること、若手社員による役員のリバースメンターを実施すること等が提言されました。

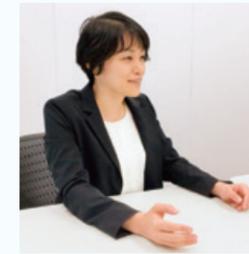
その後、カルチャー専担役員・組織が2022年12月に設置され、企業理念の再定義が2023年3月に決議されました。グループCEO・みずほ銀行頭取に対するリバースメンターの試行についても始まっています。



2022年9月29日経営会議の様子

### 社員参加型ワーキンググループメンバーの談話

#### 社員一人ひとりが〈みずほ〉を変革していく当事者



みずほ銀行 産業調査部

田村 多恵

目の前の業務だけをしていていいのだろうか、自分のように傍観者のような姿勢でいる人が多いから、組織は変わらないのではないだろうかと自問自答を重ねて、テーマ「主体的行動のサポート」に応募しました。

活動のリーダーに就任したこともあり、所属している部署の仕事との両立には苦労しましたが、通常では経験できないことを経験し、視野を広げることができました。

9月に提言したことが少しずつ実現し、〈みずほ〉は変わり始めました。一方、活動に参加するメンバーだけが〈みずほ〉を変えようとするのではなく、多くの社員が自らも変化の担い手となる必要があります。社員の意識改革という観点では、まだその途上にあります。

経営に対しては、「ミドルマネジメントが中心となり社員そして組織を活性化すること」を提言しましたが、2023年度から私自身がそのミドルマネジメントとなりました。職場で主体的行動をサポートできる存在になれるように取り組んでいきたいと思っています。

#### 挑戦の場はどこにでもある。自ら動けば何事も変えることができる

2008年に派遣社員として入社。温かいメンバーに囲まれ仕事をしながら、より多くの人の夢を叶えたいと正社員になりました。そんななか、2022年2月に社員参加型ワーキンググループの募集が子会社にも発信されました。自分が動けば何かが変わると思い、テーマ「価値観・行動軸」に応募しました。

場違いかもしれないと不安の気持ちで臨みましたが、気づけば周りには「自ら変わりたい。そして、〈みずほ〉を変えたい」という共通の思いを持ったメンバーばかりで、立場の壁を感じることはありませんでした。

社員のエンゲージメントを高めて組織を活性化し、それが経済的成長につながる、企業風土の変革が既に始まっていることを実感しています。自らのあり方を問い、人の多様性と可能性を信じて、これからもひたむきに挑戦し続けます。



みずほEBサービス ヘルプデスク部

坂井 陽子

#### リバースメンターをきっかけに役員と社員の距離を縮めていく



みずほ第一フィナンシャルテクノロジー コーポレートアドバイザー部

田所 雅大

テーマ「業務スタイル変革」で活動し、経営に対してリバースメンター施策を提言しました。そして2022年11月からは実際に木原グループCEOのメンターを任せられています。

メンタリングでは、私の社内外での経験や普段考えていること等、私にしか話せないことを率直にお伝えしています。例えば、私が日々取り組んでいるデータ分析領域におけるアイデアや、大学院時代の研究分野である量子技術に関する最新動向について等です。

役員が、私のような20代の若手社員と議論する場は新鮮だと思いますし、年代や役職を超えたコミュニケーションの促進にもつながっているはず。実際に「録画で見る木原さんと対面での木原さんの印象に大きなギャップがある」とお伝えしたことで、木原グループCEOが社員と直接対話するLive Sessionの場が生まれました。

現場のあらゆる場所で上下に壁のないコミュニケーションが自然に行われる〈みずほ〉を実現していきたいです。



対談

## 企業風土変革について

社外取締役  
山本 正巳執行役員 グループCCuO 兼 グループCPO  
秋田 夏実社外取締役  
月岡 隆

〈みずほ〉の企業風土変革に関するこれまでの議論や取り組み、今後の課題等について、秋田グループCCuO 兼 グループCPO、月岡取締役、山本取締役の3名が意見交換しました。

## 〈みずほ〉に対して感じたこと

**山本** 秋田さんは2022年5月から〈みずほ〉の一員になりましたが、入社された当初、〈みずほ〉の企業風土や、社員が感じている思いをどのように捉え、どのような問題意識を持ちましたか。



**秋田** 〈みずほ〉に入る前は、各種報道から、「なにかを変革していくことが難しい組織なのではないか」、という印象を持っていました。実際、入社した後も、人間関係が社内に閉じる傾向にあると感じたり、「みずほの常識」が「世間の常識」だと思っている社員が少なからずいると思ったことはあります。ただ、これらは〈みずほ〉固有の課題ではなく、日本の大企業であれば、どこの会社にも言えることではないでしょうか。一方で、一人ひとりと会話してみると、「なんとか〈みずほ〉を良くしていきたい」という熱い思いを持つ社員も大勢いることがわかりました。私も含め社外を経験してきた人が持つ、自分たちと異なる経験や発想に対して、とても高い関心を持ち、そこから何かを吸収しようとする社員が多いと感じました。

## 社外取締役としての問題意識

**秋田** 逆に社外取締役の立場から〈みずほ〉を見て、企業風

トップメッセージ・特集

〈みずほ〉の価値創造プロセス

価値創造のための事業戦略

価値創造を支えるガバナンス

データセクション

土についてどのように感じていますか。昨年来、企業理念の見直しの議論も行ってきましたが、課題認識等も含めてお聞かせください。

**月岡** 私はシステム障害の混乱の最中に社外取締役に就任したわけですが、就任当初から、「持株会社は、戦略を考えたりつくるのが役割、傘下のエンティティはそれを決まったこととして実行するのが役割」という、血の通っていない組織になっているのではないかと感じていました。また、社員の間に不安が広がっているという状況を目の当たりにするなかで、危機時であるからこそもう一度「原点」に立ち返るべきであり、そのチャンスでもある、と思いました。私の経験上、社員が同じ方向を向いて団結するためには、その会社の源流・歴史を学ぶことが重要だと考えています。ポール・ゴーギャンの「我々はどこから来たのか、我々は何者か、我々はどこへ行くのか」という絵画がありますが、まさにこの点を社員と経営陣が一緒になって考える。これが〈みずほ〉に必要なことでした。

**山本** それに加えて、私は、これからも〈みずほ〉が成長していくためには、これまでの〈みずほ〉の殻を破り、イノベーションを起こしていく、そんな人材が必要だと思います。今回の企業理念の見直しのなかで、「ともに挑む。ともに実る。」というパーパスも制定され、自分たちの存在意義やどこに向かっていくのか、という方向性がはっきりしたと思います。あとは、社員一人ひとりが自分の思いを大いに発信し、行動できる環境を整えることができれば、良い方向に進んでいくのではないのでしょうか。

**月岡** 私も同じ意見です。今回、社員参加型ワーキンググループが、経営に対する提言をまとめ、発信してくれましたが、まさに社員が自ら考え、自分たちの意見を会社に伝える機会



があった、ということがこのワーキンググループの大きな成果ではないでしょうか。企業理念の見直しについても、経営陣と社員が一緒になってつくっていくというステップを経たことで、役員・社員間のコミュニケーションも活発化したと思います。

## 2022年度のグループCPO (Chief People Officer) としての取り組み

**山本** 2022年度、秋田さんは特にどのような点を意識して取り組んできたのでしょうか。

**秋田** 2022年5月の入社以来、グループCPOとして活動してきましたが、私が最も力を入れてきたのは、「つなぐ」ことです。例えば、昨年からは組織開発という取り組みを開始しました。従来は個人個人の成長に主眼をおいてきましたが、コミュニケーションやチームワークなどの「人と人の関係性」に働きかけ、チーム・組織としての「つながり」をつくっていくことによって、組織全体のパフォーマンスの向上をめざしています。こうした取り組みは、コロナ禍を経てより重要になってきていると思います。また、女性の次世代リーダーの育成においても、役員自身がメンターとなって育成を行うメンタリングプログラムを導入しましたし、女性管理職同士が研修等を通じて横の「つながり」をつくることなどにも注力してきました。また、現役社員だけでなく、〈みずほ〉を卒業したアルムナイとの組織の枠を越えた共創の「つながり」も重視しており、みずほアルムナイに加入している約1,000人のメンバーとの連携も強化しています。

**山本** 〈みずほ〉がこれまでの殻を破っていくためには、多様な意見がでてくる環境も重要です。その一つの観点が女性





活躍で、取締役会においても課題認識をもって議論しています。ただ、実際には持株会社の役員構成を見ても秋田さん含め女性は2名しかいませんよね。女性活躍推進についてはどのような取り組みをしていますか。

**秋田** この点については、役割や職場・ご家庭の状況によって、社員の悩みは異なってくるため、まずはしっかりとそれぞれの悩みに寄り添った支援を行うようにしています。一方で、会社全体として意識すべきなのは、「聴く」ことだと思います。とりわけ、伝統的な日本企業の場合、トップダウンによる指示型になりがちです。様々な社員がいるなかで、それぞれにきちんと向かい合って話を「聴く」ということが、なかなかできていないかもしれません。

**山本** 〈みずほ〉もまだまだ男性中心のコミュニケーションになりがちではないかと思っています。海外拠点を視察した社外取締役の話によると、女性がものすごく活躍しており、非常に活発な意見交換がなされている、ということでした。組織としてよい方向に向かうためには、女性も含め誰もが意見を活発に発信することが当たり前、とされる環境づくりが必要ではないでしょうか。

**月岡** 女性活躍は、日本のどの会社でも課題になっている。ぜひ秋田さんには、外部から来られた女性役員としてリーダーシップを発揮してもらいたい。そうすれば、〈みずほ〉に非常に大きな影響を与えることができるはず。社外取締役としても全力でバックアップしますよ。



誰もが意見を活発に  
発信することが当たり前  
とされる環境づくりが必要 (山本)



どうしたら企業理念を  
自分ごととして捉え  
前向きに動いてもらえるか  
ポイントは「社員参画」(秋田)

企業風土変革に向け、  
どのような点に取り組んでいくか、  
またどのように継続させていくか

**月岡** 今後は企業理念をどのように浸透させていくかがポイントですが、グループCCuO (Chief Culture Officer)やコーポレートカルチャー室 (CC室) といった企業理念の浸透を推進する役割や組織を新しくつくると聞いたときは、木原グループCEOの本気を感じました。グループCCuOとして、今後どのようなことに重点を置いて取り組んでいこうとお考えですか。

**秋田** CC室のメンバーと一緒に、〈みずほ〉の社員が、どうしたら企業理念を自分ごととして捉え、前向きに動いてもらえるか、ということに日々心を砕いています。ポイントは、やはり「社員参画」だと思っています。様々な取り組みを進めるにあたり、企画段階から社員の皆さんに手を挙げてもらい、一緒になって作りあげていくことがとても大事ですね。上手くいかずか否かによらず、社員が考え出した施策をどんどん試し、ダメであればやめる、良いものはさらに良いものにしていくというサイクルを回していきたいです。こうした取り組みを絶え間なく行っていくと同時に、認知を深めるべく、国内外への発信も強化していきます。

**山本** 企業風土変革の取り組みは非常に地道なものなので、経営の重要課題として常に意識を持ち続けるためには、何かしらの工夫が必要だと思います。この点についてはどのように考えていますか。

**秋田** 今回KPIとして、社員意識調査に基づく「エンゲージメントスコア」と「インクルージョンスコア」という定量的な目標を設定し、社内外に対する経営のコミットメントとして掲げています。

**山本** 報酬委員会でも議論しましたが、木原グループCEOの強い思いも踏まえ、役員報酬制度のなかにもこの指標を組み込んでいます。チャレンジな目標だと理解していますが、役員の皆さんには、是非リーダーシップを発揮していただきたいですね。

**月岡** 社員意識調査結果は一つのメルクマールですが、その時々発生している現象に引っ張られてしまう側面がある点には留意が必要です。社員とのリアルな接点を増やし、「声なき声も聴く」ということにも意を用いていただくと良いのではないのでしょうか。

#### 変化の兆しについて

**月岡** 「窮すれば変ず、変ずれば通ず」という言葉がありますが、ここで変わらない限り〈みずほ〉は先に行けない、という思いを持ちながら取締役会でも議論をしてきました。私は、少しずつ前向きにいろいろなことが変わってきていると感じていますが、秋田さんはいかがですか。

**秋田** はい、私も徐々に変化を感じています。例えば、グループCEOの木原さんが頻繁に行っている社員との「Live Session」では、自由闊達な議論が行われています。同じような取り組みを行っている会社は他にもあると思いますが、その多くは事前の「お膳立て」を行っているというのが実態ではないのでしょうか。全く事前にすり合わせることなく、参加者が自由に発言している、この点が「Live Session」の非常に良いところです。これに限らず、いろいろな形でコミュニケーションの頻度、機会を広げる動きを大切にしています。いずれにしても、変化の起点は社員一人ひとり。その心にどうしたら火を灯していけるか、しっかりと声を聴いて受け止め、行動につなげたいと思っています。

**山本** その際には、持株会社だけでなく傘下のエンティティも含めたグループ全体に目を配り、個々のエンティティごとの事情も踏まえながら、それぞれに合った取り組みを進めていただきたいですね。〈みずほ〉全体が変わっていくこ

とが、より強いグループとなり、さらに成長していく力の源泉になる、このことを意識していただきたいと思います。

**秋田** もちろん、グループ一体で取り組んでいきます。エンティティ長をはじめとする役員やエリア長も、社内SNSなどのツールを使って積極的に営業現場に対してメッセージを発信するなど、社内のコミュニケーションが活発になってきました。このような役員・社員間のコミュニケーションは、今後もさらなる活性化を図っていききたいと思います。

**月岡** 企業組織の存在意義は本来普遍的なものであり、国や社会へ貢献していくということにあるのだと思います。トップがコミュニケーションを取る際に、「大義」が曖昧なまま目先の利益に走ると、お客さまは離れ、企業としての持続的な成長にはつながらない。そうならないよう、理念やパーパスを軸にした「大義」をしっかりと社員に伝えていくことが重要ですね。

**山本** 私も同意見です。トップが大義を忘れていないか、役員が同じ気持ちを持共有できているか、我々社外取締役も取締役会や普段のコミュニケーションのなかでしっかり経営陣と議論していきたいと思っています。

**秋田** ありがとうございます。最近訪問した支店の社員から「既に変わってきていますよ」という声が寄せられ、非常に勇気づけられました。そうした声が今後も増えていくよう全力で取り組んでいきたいと思っています。本日はありがとうございました。

理念やパーパスを軸にした  
「大義」をしっかりと社員に  
伝えていくことが重要 (月岡)



エンティティ長メッセージ

MIZUHO みずほ銀行 **挑戦・自走する組織へ**



安定的な業務運営の継続を大前提に、営業面では反転攻勢を力強く進めていく。このような決意で、2023年度の業務執行を行ってまいります。

そのためにはまず、国内で圧倒的な顧客基盤を有するみずほ銀行の特長を再び強みに磨き上げるべく、お客さまとの接点の質の向上に取り組んでいきます。部門ごとのビジネス特性を踏まえて各施策を遂行していきますが、通底する大切な考え方は「お客さま本位であること」です。

そのうえで、グループの中核銀行としてグループ連携の起点となり、変化・多様化するお客さまニーズに対し、<みずほ>の強み ~グループワイドな業務領域・グローバルなネットワーク~ をつなぎ合わせ、お応えしていきます。

また、このような営業を展開するうえで、安定的な業務運営は欠かせません。システムの安定稼働はもちろん、各現場での無駄の排除や業務効率化にも不断に取り組んでまいります。

「変化の穂先であれ。」新たに設定したバリューを総評する言葉です。役員・社員一人ひとりが、お客さまに寄り添いながら、時代の変化の先端に立ち、そして、お客さまや<みずほ>の変化を促す主体となっていく。これを実現するために、私は役員・社員の皆さんにどんどん仕事を任せます。一人ひとりが自ら考え、変化に挑む<みずほ>をともに創ってまいります。

みずほ銀行 取締役頭取 **加藤 勝彦**

MIZUHO みずほ証券 **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てまいります。お客さまの声に耳を傾け、多様化するお客さまと社会の課題解決に貢献してまいります。

お客さまに寄り添いながら、ともに資産所得倍増へ挑戦し、豊かな家計の形成、次世代への継承を通じた希望のある未来の構築に取り組んでまいります。

サステナビリティ、DX、グローバルサプライチェーン等、様々な課題に直面されているお客さまともエンゲージメントを深めてまいります。

ご一緒に考え、悩みながら、グループ・国内外の豊富な顧客基盤や投資家ネットワークを活かして、価値共創に資するソリューションをご提供します。

地政学リスク、インフレ、米銀破綻等により、足元でグローバル市場の視界は不透明感を増しています。変化の予兆やリスクに目配せしながら、お客さま起点で行動するプロフェッショナル集団として、お客さまとともに時代の変化を乗り越え成長してまいります。

2023年度は「お客さま本位」の徹底、<みずほ>エッジを活かした「差別化と競争優位の確立」、「グループ全体を牽引する成長機会の探求」、この3点を軸にビジネスを前進させてまいります。現場・社員目線の尊重、堅確な業務運営、業務運営の効率化にもしっかりと取り組んでまいります。

お客さまをはじめとする、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まいります。

みずほ証券 取締役社長 **浜本 吉郎**

MIZUHO みずほ信託銀行 **“想いをつなぎ、豊かな未来をつむぐ” 信託銀行に**



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とをつなぎ合わせることで、多様な価値をお客さまに提供し、持続的な成長の牽引とその先の豊かな未来をつむぎだしていくことをめざしてまいります。具体的には以下の3点に取り組めます。

「専門性のエッジを磨く」：お客さまのニーズにお応えするだけでなく、より高い専門性と先見性を駆使し、お客さまや社会にとっての将来的な課題を見つけ、課題解決の提案を行う、高い次元の「ストーリー提案」を行います。

「連携の深化」：グループの顧客基盤やリソースをフル活用することを通じて、グループの機能を同時に提供する「横」の連携と、連続的にビジネスを展開する「縦」の連携を強化し、より多くのお客さまに多様な付加価値の連鎖を提供します。

「経営基盤の強化」：企業風土変革・専門性向上に向けた取り組みを継続させ、心理的安全性が高く、絶えず高い基準への成長を求めていく「学習する職場」をめざします。

2022年、信託法は制定100年となりました。私たちは次の100年に向け、従来の発想にとらわれないアイデアで、<みずほ>にしかない価値を提供し、すべてのステークホルダーにとっての“高い専門性と豊かな発想とともに歩む頼れるパートナー”となれるよう取り組んでまいります。

みずほ信託銀行 取締役社長 **梅田 圭**

MIZUHO 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デジタルの機能を結集した専門家集団として、設立3年目となる2023年度からの中期経営計画期間を通じて以下の三点に挑戦します。

一点目は「強みの磨き上げ・融合」です。戦略・SX・デジタルを注力領域とし、サステナビリティとそれに向けたトランジションの領域において培った知見に基づく金融を超える新たな価値創造への貢献や、AI分野をはじめとするテクノロジーの急速な進展を踏まえた社会全体のデジタル化、社会課題解決への取り組み等をさらに強化します。注力領域を見据えた人員のリバランスやパートナーの皆さまとの協業による事業強化を通じて、私たちがもつ多様な事業ポートフォリオと社内外の強みの掛け合わせによる価値共創推進体制の確立を進めます。

二点目は「業務の改革」です。<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、中長期的環境変化も見据えたIT業務の変革とシステム構造の最適化に挑戦します。加えて、生産性向上に徹底的にこだわり、各事業領域における不断の業務改善、業務プロセスおよびITインフラの改革を進めます。

三点目は、これらを支える「経営基盤の再構築・強化」です。<みずほ>の企業理念の再定義を踏まえたカルチャー変革や<かなで>に向けた人事戦略への移行、2025年の大規模拠点再編をターニングポイントとするワークスタイル変革へ向け、経営の土台づくりをしっかりと進めてまいります。

みずほリサーチ&テクノロジーズ 取締役社長 **吉原 昌利**

## 業務の安定運営に関する取り組み

### 足元の状況

一連のシステム障害への改善対応の各種取り組みについて、安定的に継続し、かつ実効的であることを確認しており、自律的な定着が進展しています。引き続き、実効性の維持に向けて取り組んでいきます。



- 大規模障害の発生を継続して抑止するとともに、迅速な初動対応等の障害対応力も定着しています。
- 今後も、不断の風化防止や、各取り組みの組織知化や実効性と効率性の持続的な両立等により、確かな取り組みを継続していきます。

### システム障害防止

一連のシステム障害の反省を踏まえ、〈みずほ〉は障害の未然防止に向けた各種点検や障害発生時の対応力強化等、安定稼働に取り組んでまいりました。

これらの取り組みは一巡し、安定稼働に向けて着実に効果を発揮しておりますが、お客さまに安心して〈みずほ〉をご利用いただけるよう、今後も取り組みを継続していきます。

また、将来にわたって安定的なシステム・業務体制を持続するためには、環境変化・技術動向・システム利用状況の変化等も踏まえて、外部サービスや新技術を活用した開発・運用・保守業務のレベルアップや効率化に取り組むことが肝要です。

環境変化等に応じて見直すべきものを変革・最適化する「IT改革」の取り組みを通じて、〈みずほ〉全体で5年・10年先を見据えた質的改革・レベルアップを絶えず行うことで、変化のお客さまニーズに応え、安全で利便性の高いサービスを提供していきます。



執行役 グループCIO  
米井 公治

#### システムの維持・メンテナンス

	実施事項/改善点	定着状況 <sup>※2</sup>
システム障害 <sup>※1</sup>	—	障害2件 21/2/28~22/3/31: 11件
ハード起因	各種点検を完了 追加予防交換380件 <sup>※3</sup> 全95システム完了 <sup>※4</sup>	障害1件 21/2/28~22/3/31: 5件
プログラム起因	システムリリース 確認態勢強化 波及影響の確認	障害0件 21/2/28~22/3/31: 2件
性能起因	システムリソース 増強・監視改善	障害1件 21/2/28~22/3/31: 2件

#### ITガバナンス

	実施事項/改善点	定着状況 <sup>※2</sup>
現場実態把握 要員管理	要員管理の定着化 社員の声を改善に つなげるサイクルの 本格開始 職員面談1,500名 経営-現場の対話60回	社員意識の改善傾向 ミドルマネジメント層 社員の現場実感の改善 IT社員向け現場実感調 査の回答率は約8割に 拡大
資源配分	IT投資・経費等の 必要な経営資源を確保	
リスク管理	障害分析の高度化	

※1. 影響が大きいシステム障害（国内影響のみ、ただし外部起因を除く）  
 ※2. 2022年4月~2023年3月迄実績  
 ※3. 点検を通じて検知した予兆に基づくディスク等の事前交換等  
 ※4. 障害発生時のバックアップ切替等のシステム動作に問題や改善点がないかの点検

### 障害対応力の向上

今後も、システム・業務フローの可視化や成果物の組織知化による現場力の強化、ならびに安定的業務運営に向けた業務運営・仕様の見直し等を継続していきます。

初動対応迅速化		ATM障害への対応力強化	
	実施事項/改善点		定着状況 <sup>※1</sup>
障害検知 から一報			概ね30分以内定着 目安1時間以内
対外告知	初動対応運用徹底 実機訓練 411回		直近1時間以内
システム 復旧	システム・業務の 可視化 主要30業務/一部2巡回		3時間超0件 21/2/28~22/3/31: 10件
翌日扱い 発生障害 件数 <sup>※3</sup>			2件 21/2/28~22/3/31: 7件
		ATM停止	仕様の改善 スピーカー付カメラの 全ATM拠点への設置 最大29台 <sup>※2</sup> 21/2/28:4,318台
		通帳/カード 取込み	通帳/カード取込み 仕様の改善 なし 21/2/28:5,244件

※1. 2022年4月~2023年3月迄実績  
 ※2. 2023年2月2日/外部回線網障害の影響、回線切替えにより最大46分で復旧  
 ※3. 仕掛り取引等を含め、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）、影響取引は数千件から数十件レベルに減少

### ガバナンス

#### 法令遵守態勢

外為法令に関連する手続き・態勢の運営定着、メッセージ発信や勉強会実施等、本質的理解の浸透・徹底に向け多層的な取り組みを実施

- 基本的な考え方・行動指針を明確化し、社長メッセージとして全社員に発信、部門長・部店長からも現場実態に応じたメッセージを発信
- 現場・本部による点検活動・非常時訓練を通じた取り組み確認、各本店での勉強会の実施

理解度や行動変化を踏まえた研修内容見直し、外為法令以外への点検拡大等により、現場・本部が自律的に行動していく態勢を強化

※1. みずほリサーチ&テクノロジーズ  
 ※2. コーポレート・ガバナンスに関する報告書【補充原則4-11③】 [https://www.mizuho-fg.co.jp/company/structure/governance/pdf/g\\_report.pdf](https://www.mizuho-fg.co.jp/company/structure/governance/pdf/g_report.pdf)

#### 監督機能の発揮

社外取締役による多面的な情報収集や取締役会の専門性の充実等、グループ全体における実効的なガバナンス態勢の強化に向けた取り組みを実施

- 主要グループ会社トップとの意見交換、営業部店やRT<sup>※1</sup>事業所、本部部署等への訪問・意見交換を実施
- テクノロジー知見を有する人材も含め、社外取締役候補者を新たに選任

上記も踏まえ、さらなる監督機能発揮に向け、取締役会の実効性評価<sup>※2</sup>プロセスに基づく、自律的な改善活動を継続

### システム障害の風化防止

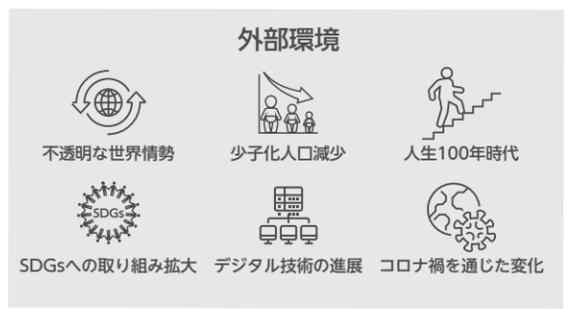
毎年2月を全社的な「システム障害を考える月間」として位置づけ、風化防止と過去の教訓を引き継いでいくため、トップメッセージの発信や以下各種取り組みを実施しています。

<b>映像を使った内省型研修</b> -危機を忘れず、お客さま・社会に向けた行動につなげるための研修 (映像視聴等と職場ごとの意見交換)	<b>システム障害に係る展示室</b> -過去の障害や再発防止策について知り、考えるための展示室	<b>グループ共同訓練</b> -システム・業務横断による実戦型訓練。 ブラインドシナリオで実効性を確保
--	---	--

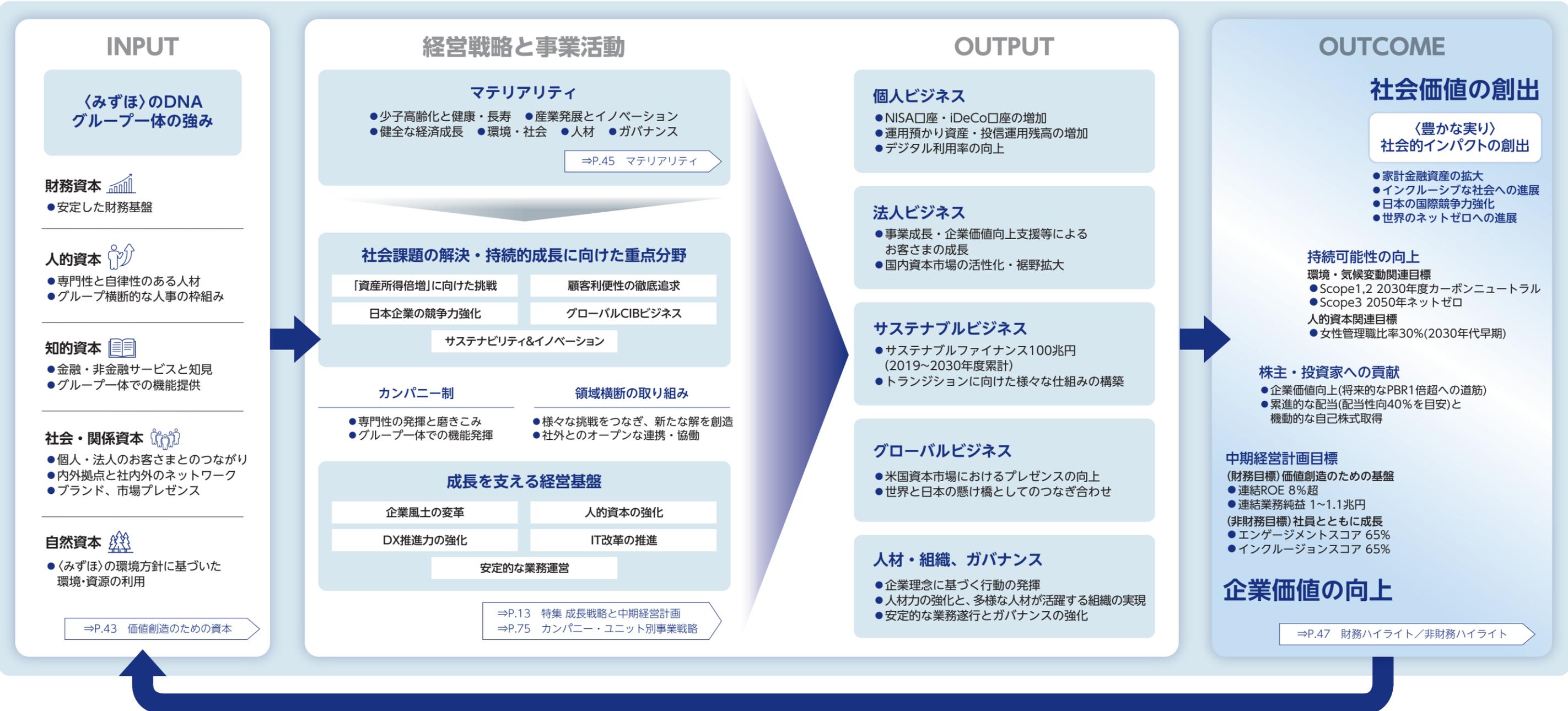
## ▶ 価値創造プロセス

**パーパス** ともに挑む。ともに実る。

『ともに挑む。ともに実る。』掲げる〈みずほ〉は、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



## ▶ 価値創造のための資本

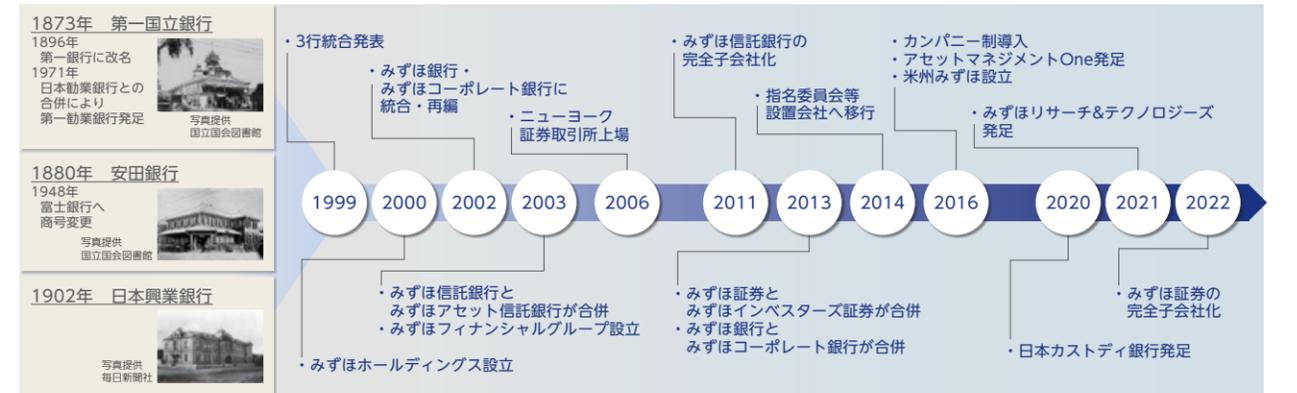
〈みずほ〉は、社会の課題に対応し公益を追求してきたDNAと、2000年の〈みずほ〉創立以降積み重ねたグループ一体の強みを土台として、価値創造のための資本（インプット）の強化に努めており、金融を中心としたサービス業として、内部に存在する人的資本・知的資本、お客さま・社会との関係等の社会・関係資本、また、金融仲介機能発揮の基盤となる財務資本を高めていきます。また、これらの事業活動は、地球・自然環境に支えられていることを強く意識し、そのサステナブルな利用に努めます。

### 基本的な考え方 〈みずほ〉のDNAとグループ一体の強みを土台とした価値創造のための資本の強化

〈みずほ〉のDNA グループ一体の強み	● 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。』 ● “One MIZUHO”のもとで培ったグループ一体での連携体制や、エンティティ横断のカンパニー制のもとで浸透したグループ一体の顧客ニーズ対応力やソリューション提供力	
価値創造のための資本 (インプット)	現状・特長	主な課題 (各資本をさらに高めるための取り組み)
<b>財務資本</b> 金融仲介機能提供を通じた社会・経済価値創造の源泉	● 金融仲介機能提供のための安定した財務基盤 CET1比率（バーゼルⅢ新規制完全適用ベース・除く其他有価証券評価差額金）9.5% 預金150兆円、不良債権比率1.00% 格付（Moody's A1、S&P A-、Fitch A-）	● 連結ROEおよびPBRの改善 ● 事業ポートフォリオ見直し等を通じた経営資源の有効活用
<b>人的資本</b> 特に金融サービス業において、あらゆる価値創造の源泉	● グローバルベースでのビジネスを支える専門性・自律性を有する人材 グループ社員数 <sup>*1</sup> 49,068人 ● グループ一体の強みを支えるグループ横断的な異動やキャリア形成の枠組み	● 企業理念の浸透を軸とした企業風土変革 ● 社員エンゲージメント向上やインクルーシブな職場づくり、働きがい／働きやすさのさらなる追求 ● ビジネス戦略にアラインした戦略人事 ● グループ5社 <sup>*1</sup> の人事制度統一（2024年度予定） ※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
<b>知的資本</b> 人的資本とともに、あらゆる価値創造の源泉	● 総合金融グループとして培った幅広い金融・非金融サービスと、産業・プロダクツ・その他専門領域での知見 ● グループ一体でのシームレスな金融・非金融機能の提供 ● 社会インフラとしてのシステムと業務の安定稼働	● カンパニー制のもとで培った専門性のさらなる向上と領域横断的な取り組み ● DX等を通じたさらなる生産性向上 ● 経営基盤・ガバナンスのさらなる強化・高度化
<b>社会・関係資本</b> お客さまと社会は、ともに成長する価値創造の基盤	● お客さまとのつながり 個人のお客さま：約2,200万人 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 <sup>*2</sup> ● 国内外の拠点ネットワーク、社内外のネットワーク ● ブランド・信頼・安心感 ● 海外資本市場や本邦不動産を始めとした〈みずほ〉の強みのある領域での市場プレゼンス ※2. Forbes Global 2000のうち上位200社（非日系）	● システム障害で毀損したお客さまからの信頼回復 ● グループ中核5社を超えた事業基盤の構築 ● アライアンスも活用した新ビジネスの拡大・創出
<b>自然資本</b> 地球環境と自然資本は〈みずほ〉存立の基盤	● 〈みずほ〉の環境方針に基づいた環境・資源の利用 ● エンゲージメントを通じた責任ある投資融資およびお客さまの脱炭素移行支援	● サステナブルファイナンスのさらなる積み上げ 2019～2030年度累計目標：100兆円 ● カーボンニュートラルの実現 Scope1,2：2030年度 カーボンニュートラル Scope3：2050年ネットゼロ

## 歴史 — 〈みずほ〉のDNA

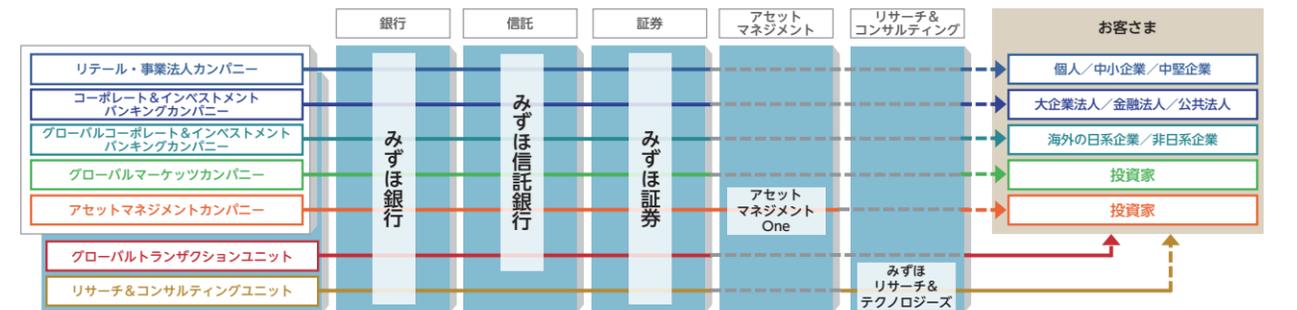
2023年は、〈みずほ〉の源流の一つである第一国立銀行150周年に当たります。〈みずほ〉は、社会の変化を捉え、長い歴史のなかで変革を続けてきました。積み上げてきた基盤を活かし、今後もお客さま、経済・社会の発展に貢献していきます。



2005	2010	2013	2016	2019	2023
事業戦略「"Channel to Discovery" Plan」	中期基本方針「〈みずほ〉の「変革」プログラム」	One MIZUHO New Frontierプラン	中期経営計画「進化する"One MIZUHO"」	5ヵ年経営計画	中期経営計画
「お客さまのより良い未来の創造に貢献するフィナンシャルパートナー」をめざす	経済・社会の発展に貢献するという金融機関本来の役割に立寄り、国内外のお客さまから最も信頼される金融機関になることをめざす	内外経済・社会の構造変化や規制環境の変化等に対応し、新しい時代の新しい金融をめざす	「お客さま第一」と「オペレーショナルエクセレンス」の2つの土台として「総合金融コンサルティンググループ」というビジネスモデルを構築し、「One MIZUHO」戦略を進化	「次世代金融への転換」を実現し、「来るべき時代において、お客さまから今まで以上に必要とされ頼りにされる、より強力で強靱な金融グループ」を形作る	お客さま、社会の課題に対し、様々な挑戦をつなぎ、新たな解を創造する3年間

## グループ体制 — グループ一体の強み

〈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。お客さまの属性に応じた銀行・信託・証券等グループ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つのユニットを設置することで、〈みずほ〉の特長を活かし、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きます。



2023年4月に組織の見直しを行いました。大企業・金融・公共法人カンパニーとグローバルプロダクツユニットの投資銀行機能を統合のうえ、コーポレート&インベストメントバンキングカンパニーを新設しました。お客さま接点とプロダクツを一体運営にすることにより、お客さまの企業価値向上や事業成長のスピーディーな支援の実現をめざします。グローバルプロダクツユニットのトランザクション機能は、グローバルトランザクションユニットとして独立し、中長期目線での安定的な決済基盤構築に加え、国内外一体での課題解決型提案や次世代決済インフラ戦略の企画推進機能を担います。コーポレート&インベストメントバンキングカンパニーの新設に伴い、グローバルコーポレートカンパニーを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に改称しました。

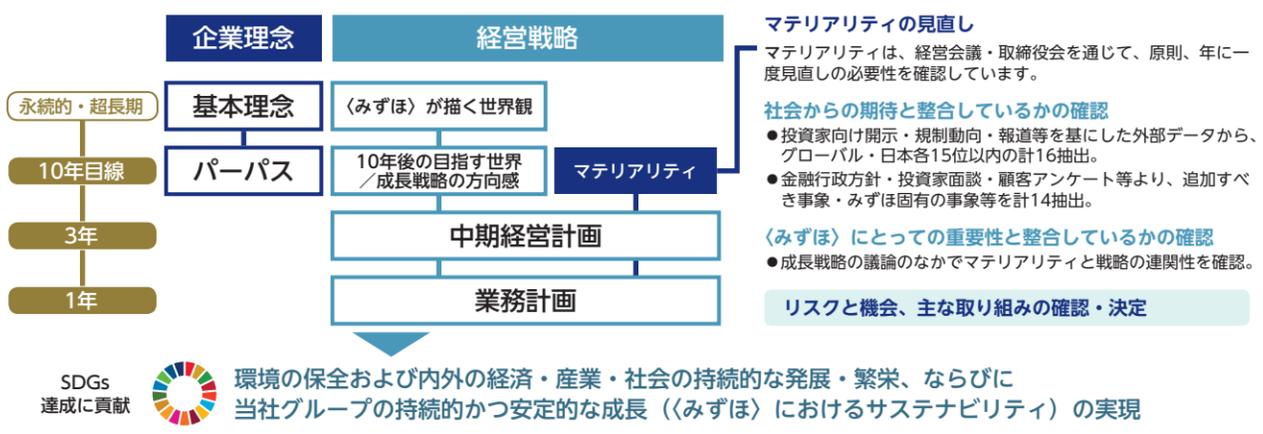
# マテリアリティ／リスクと機会

〈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<sup>\*1</sup>」と「〈みずほ〉にとっての重要性<sup>\*2</sup>」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、様々なステークホルダーの価値創造に配慮した経営と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



## マテリアリティの位置づけ



**参考** マテリアリティと成長戦略・中期経営計画の連関性

成長戦略および中期経営計画の議論・検討にあたり、マテリアリティの妥当性や成長戦略および中期経営計画との連関性を再確認しました。

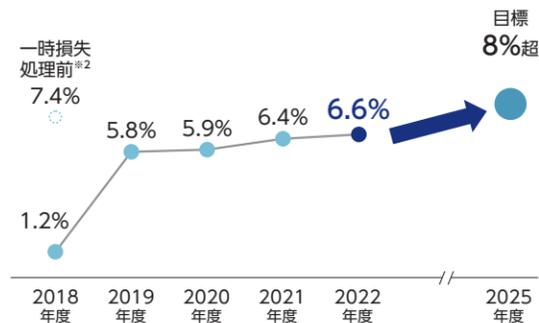
ステークホルダー	社会の期待・重要性 (〈みずほ〉が描く世界観)	〈みずほ〉の役割・重要性	マテリアリティ	中計の重点分野	
お客さま	個人 個人の 幸福な生活	将来不安ない長寿社会 安心・安全・便利の実現	総合資産コンサルティング 顧客利便性の追求	少子高齢化と 健康・長寿	「資産所得倍増」に向けた挑戦 顧客利便性の徹底追求
	法人	DX/SX等のゲームチェンジ ・イノベーションの加速	事業承継支援 次世代企業・技術支援	産業発展と イノベーション	日本企業の競争力強化 サステナビリティ&イノベーション
経済・社会	市場等 サステナブルな 経済・社会	日本経済を成長軌道に 健全な金融資本市場機能	金融・非金融機能 市場発展への貢献	健全な経済成長	日本企業の競争力強化 グローバルCIBビジネス
	環境等	脱炭素社会に向けた グローバルな取り組みの加速	トランジション支援 持続的成長への貢献	環境・社会	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
社員	経営基盤	多様性とウェルビーイング	働きがいある職場作り 社員が活躍できる企業風土	人材	企業風土の変革 人的資本の強化
		貢献の基盤	健全な企業運営	ガバナンス	IT改革の推進 DX推進力の強化 安定的な業務運営

## [マテリアリティ] リスクと機会、主な取り組み

マテリアリティ	〈みずほ〉にとってのリスク	〈みずほ〉にとっての機会	主な取り組み
<b>少子高齢化と健康・長寿</b> 個人の幸福な生活 人生100年時代の一人ひとりに応じた安心・安全・便利	<ul style="list-style-type: none"> <li>少子高齢化等の社会の変化を捉えきれず、多様性等への配慮不足や適切なチャネルやサービスの不足によるお客さまとの取引の流出・機会損失</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>個人資産形成・運用・承継ビジネスニーズ</li> <li>デジタルチャネル・対面接点の活用による顧客基盤拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>デジタルチャネル・対面双方の顧客接点の質と利便性の向上</li> </ul>
<b>産業発展とイノベーション</b> 産業・事業の発展を支え、グローバルに新たな価値を創造	<ul style="list-style-type: none"> <li>産業構造転換等への対応の遅れによる企業業績の悪化に起因した与信コストの増加</li> <li>顧客ニーズの変容を捉えられないことによる機会逸失</li> <li>DX・SX進展に伴う競争環境の変化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>サステナビリティや産業・事業構造転換、事業承継等のビジネスニーズ</li> <li>イノベーション企業とのビジネス機会や〈みずほ〉との価値共創機会</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動対応を始めとした事業・産業構造転換支援等の産業全体を捉えた仕掛け</li> <li>イノベーション企業の成長支援・共創による社会インパクト創出</li> <li>技術力ある日本企業の事業承継支援</li> </ul>
<b>健全な経済成長</b> サステナブルな社会・経済 内外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	<ul style="list-style-type: none"> <li>制度変更や金融市場の環境変化を捉えたソリューションの不足による機会逸失と、制度変更に伴うビジネス制約の発生や対応コストの増加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>顧客企業の企業価値向上・事業拡大による国内外での金融・非金融での様々な取引機会の拡大</li> <li>金融仲介機能の強化・発揮によるグローバルでのビジネスシェアの拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>中堅上場企業等の企業価値向上に貢献、日本経済を活性化</li> <li>運用力強化による資産運用ニーズ対応とO&amp;D<sup>※</sup>活性化</li> <li>グローバルな金融資本市場でのCIBビジネスの展開</li> </ul> <p>※ Origination &amp; Distribution</p>
<b>環境・社会</b> 環境・社会 お客さまと共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	<ul style="list-style-type: none"> <li>顧客企業の脱炭素社会に向けた事業構造転換が進まないことに起因する与信コストの増加</li> <li>気候変動や人権への配慮が不十分な投融資・調達等への社会的批判</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動対応・移行支援ニーズを捉えたビジネス機会拡大</li> <li>適切な投融資・調達方針の策定・運用や社会貢献活動を通じたステークホルダーとの関係構築・強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>サステナビリティを契機としたソリューション提供や事業構造転換支援、それらの各法人セグメントへの伝播</li> <li>環境・気候変動への対応、社会・人権への取り組み</li> </ul>
<b>人材</b> 経営基盤 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	<ul style="list-style-type: none"> <li>過重労働等による行政処分や賠償金の発生、社会的批判、社員の士気低下</li> <li>人材流出や人材が確保できないことによる戦略遂行の停滞</li> <li>多様性不足による環境変化への対応力不足</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自律的な企業文化を醸成することによる事業全般の強化</li> <li>多様な人材の活躍促進による〈みずほ〉の発展が、さらなる人材投資と社員のモチベーション向上につながる好循環の実現</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>グループ横断的な企業風土変革の取り組み推進</li> <li>ビジネス戦略にアラインした戦略人事の実現</li> <li>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</li> </ul>
<b>ガバナンス</b> 経営基盤 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	<ul style="list-style-type: none"> <li>不適切な企業統治、法令違反、システム障害、サイバー攻撃への対処不十分等に起因した行政処分、制裁金を含む対応コストの増加、社会的信用失墜、事業活動中断、戦略遂行の停滞等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>顧客本位、現場実態重視を伴う企業統治や管理体制の拡充・高度化による戦略遂行力および経営・事業基盤全般の強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>オペレーショナル・レジリエンス（平時の危機対応）の強化</li> <li>サイバーセキュリティ対策、AML/CFT態勢のさらなる強化・拡充</li> <li>グローバルガバナンスの強化</li> </ul>

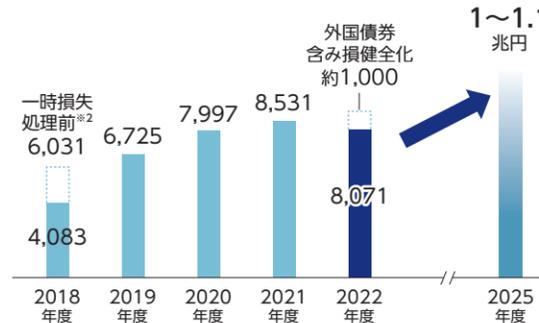
## 財務ハイライト

### ○ 連結ROE<sup>※1</sup>



※1. その他有価証券評価差額金を除く  
 ※2. 構造改革への取り組みを踏まえた損失反映前

### ○ 連結業務純益<sup>※1</sup> (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  
 ※2. 構造改革への取り組みを踏まえた損失反映前

### ○ 普通株式等Tier1 (CET1) 比率<sup>※1</sup>



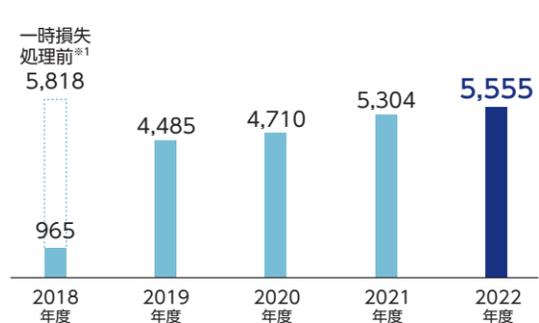
※1. パーゼルⅢ新規制(規制最終化)完全適用ベース。その他有価証券評価差額金を除く

### ○ 政策保有株式<sup>※1</sup> (億円)



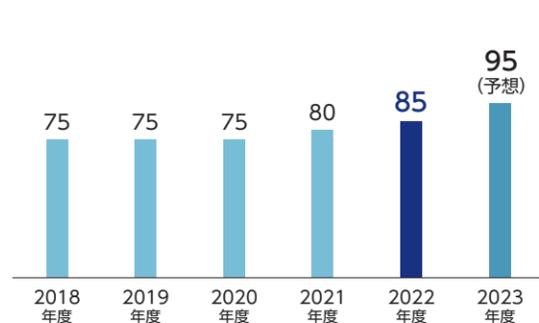
※1. 取得原価  
 ※2. 売却のみ△3,838億円

### ○ 親会社株主純利益 (億円)



※1. 構造改革への取り組みを踏まえた損失反映前

### ○ 一株当たり配当金<sup>※1</sup> (円)

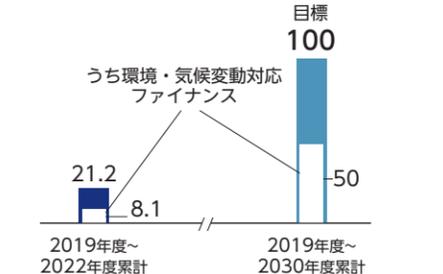


※1. 2020年10月に実施した株式併合の影響を考慮

## 非財務ハイライト

### 環境・気候変動関連

#### ○ 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)



#### ○ Scope1,2 (グループ7社<sup>※1</sup>の温室効果ガス排出量) (ktCO<sub>2</sub>e)



※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<sup>※2</sup>、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<sup>※3</sup>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年のGHG排出量(Scope3)ネットゼロに向けて、以下3セクターの中期目標を2022年度に設定。

セクター	目標	2021年度実績
電力	2030年度 138-232 kgCO <sub>2</sub> e/MWh	353kgCO <sub>2</sub> e/MWh
石油・ガス	(Scope1,2) 2030年度 4.2 gCO <sub>2</sub> e/MJ	6.5gCO <sub>2</sub> e/MJ
	(Scope3) 2030年度 ▲12%~▲29% (2019年度比)	43.2MtCO <sub>2</sub> e (▲29%)
石炭採掘(一般炭)	2030年度 OECD諸国ゼロ 2040年度 非OECD諸国ゼロ	1.7MtCO <sub>2</sub> e

#### ○ 「環境・社会に配慮した投融資の取組方針」に基づく石炭火力発電所向け与信残高

目標	2022年度実績
(2030年度) 2019年度比50%削減 (2040年度) ゼロ	21.4%削減 (2,355億円)

#### ○ 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	2022年度実績
中長期的に削減	1.6兆円

⇒P.61 サステナビリティ

### 人的資本関連

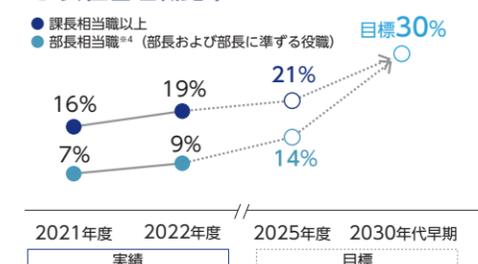
#### ○ エンゲージメントスコア<sup>※1</sup>

目標	2022年度実績
2025年度 65%	51%

#### ○ インクルージョンスコア<sup>※1</sup>

目標	2022年度実績
2025年度 65%	55%

#### ○ 女性管理職比率<sup>※3</sup>



#### ○ 海外現地採用社員の管理職比率<sup>※2</sup>

継続して維持する水準	2022年度実績
83%	84%

※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)  
 ※2. 「海外ナショナルスタッフ管理職比率」より名称変更。海外拠点の管理職ポストにおける現地採用社員の比率。海外(みずほ銀行・みずほ信託銀行・みずほ証券)合算  
 ※3. 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  
 ※4. 2023年度より、中期経営計画に合わせ女性管理職比率の算出基準を見直し。新定義で2021年度・2022年度実績を算出。

⇒P.49 人材と組織

## 人材と組織



**<みずほ>の企業価値の源泉である人材を、  
新たな人事の枠組み<かなで>を通じて  
持続的に強化し、中期経営計画で  
掲げた社会価値の創出と  
企業価値の向上を実現します**

取締役 兼 執行役員 グループCHRO  
上ノ山 信宏

人材は経営に欠かせない資本です。時代や環境によって会社と社員の関係性が変わっても、必要な人材を必要なだけ確保していくことに変わりありません。<みずほ>の価値創造の源泉となる人材を持続的に強化していくため、新しい企業理念のもと、新たな人事の枠組みが2024年度の完全移行をめざして動き出しました。社員と会社が「ともに創る。ともに奏（かな）でる。」ことに思いを込めて、この新しい人事の枠組みを<かなで>と名付けました。

<かなで>における人事制度は、他社に例を見ないグループ5社<sup>\*1</sup>共通の基盤です。事業領域ごとに会社を越えて社員が行き来して、人材の最適配置や求められる人材の育成を行っていきます。また、それぞれの戦略実行のために、規律ある全体最適を確保しつつ、各事業領域が登用や役割や成果に応じた処遇といった人事運営を主体的に行うといった戦略

人事を徹底します。  
そのための土台となるものが社員のナラティブ（物語）であると、<かなで>では位置づけています。一人ひとりの「自分らしさ」を起点に、自分のキャリア物語を作り上げていくことが、潜在力を最大限に発揮することになると考えているからです。そのうえで、すべての社員の「働きやすさ」と「働きがい」の向上にも取り組んでいきます。  
<かなで>を通じて、ビジネスを支える人材が育ち、同時に社員一人ひとりが自分らしく輝き、力を発揮することは、「お客さま、経済・社会、そして社員の〈豊かな実り〉を実現すること」につながっていきます。<みずほ>の人的資本の拡充に向けて、社員と「ともに挑む。ともに実る。」を実践していきます。

<sup>\*1</sup> 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

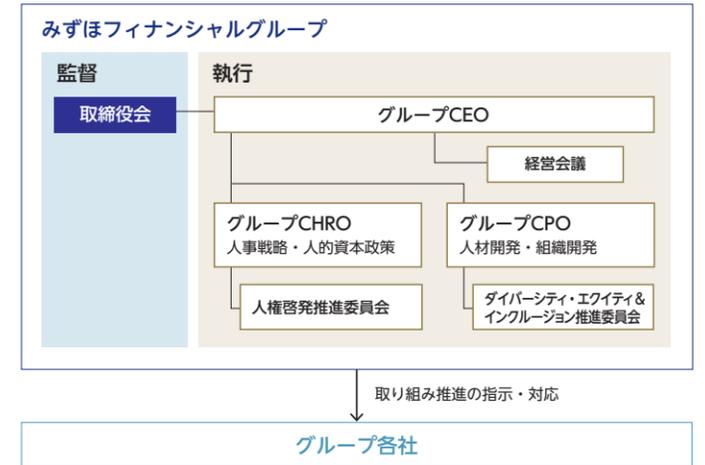
### ○ 新しい企業理念と<かなで>

	企業理念	新しい人事の枠組み<かなで>
理念	<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。	<みずほ>で働く一人ひとりが“自分らしくある”ことを実現する。
パーパス	ともに挑む。ともに実る。	ともに創る。ともに奏でる。
バリュー	変化の礎先であれ。 ▶ Integrity ▶ Passion ▶ Agility ▶ Creativity ▶ Empathy	Co-creation Authenticity Nurturing Agility Diversity, Equity & Inclusion Engagement

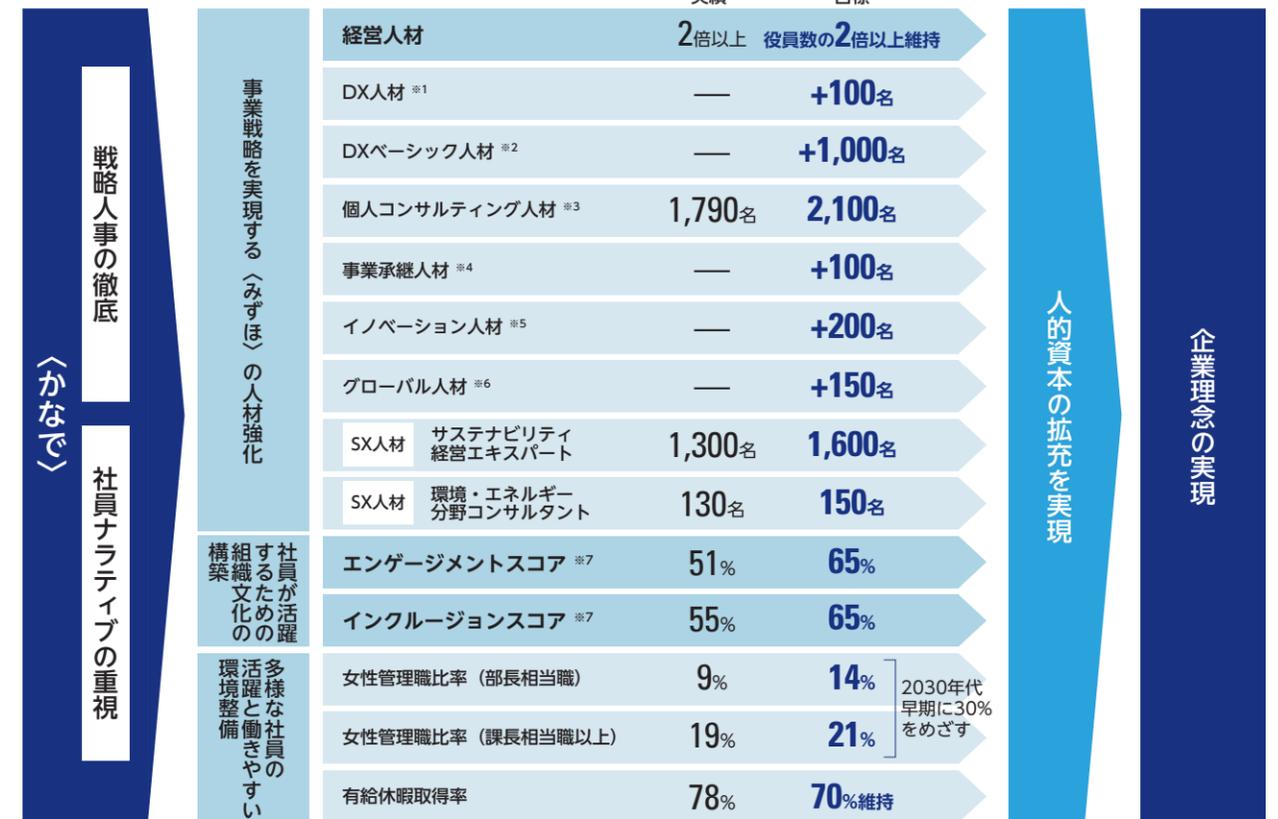
社員ナラティブの重視  
戦略人事の徹底

## 人事運営の推進体制

人事運営に関する重要項目については、執行での議論を経て、取締役会において監督を行う体制としています。グループCHRO（Chief Human Resources Officer）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。また、2022年5月より新設したグループCPO（Chief People Officer）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。グループCHROおよびグループCPOが相互に補完し合い、人材の強化を実現していきます。



## 人的資本KPI



<sup>\*1</sup> 社内DX認定Lv.4（IPA Lv.3相当以上）：要求された作業を独力で遂行しプロジェクトを主導できる人材（2023年度より開始）  
<sup>\*2</sup> 社内DX認定Lv.2（IPA Lv.1相当以上）：DX推進に必要な最低限の知識を有する人材（2023年度より開始）  
<sup>\*3</sup> FP1級、CFP(Certified Financial Planner:認定ファイナンシャルプランナーの国際資格)の取得者  
<sup>\*4</sup> 社内認定制度における認定者（2023年度より開始）  
<sup>\*5</sup> 社内認定制度における認定者。イノベーション企業支援人材。（2023年度より開始）  
<sup>\*6</sup> 新規海外派遣者  
<sup>\*7</sup> 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)

## 新しい人事の枠組み〈かなで〉

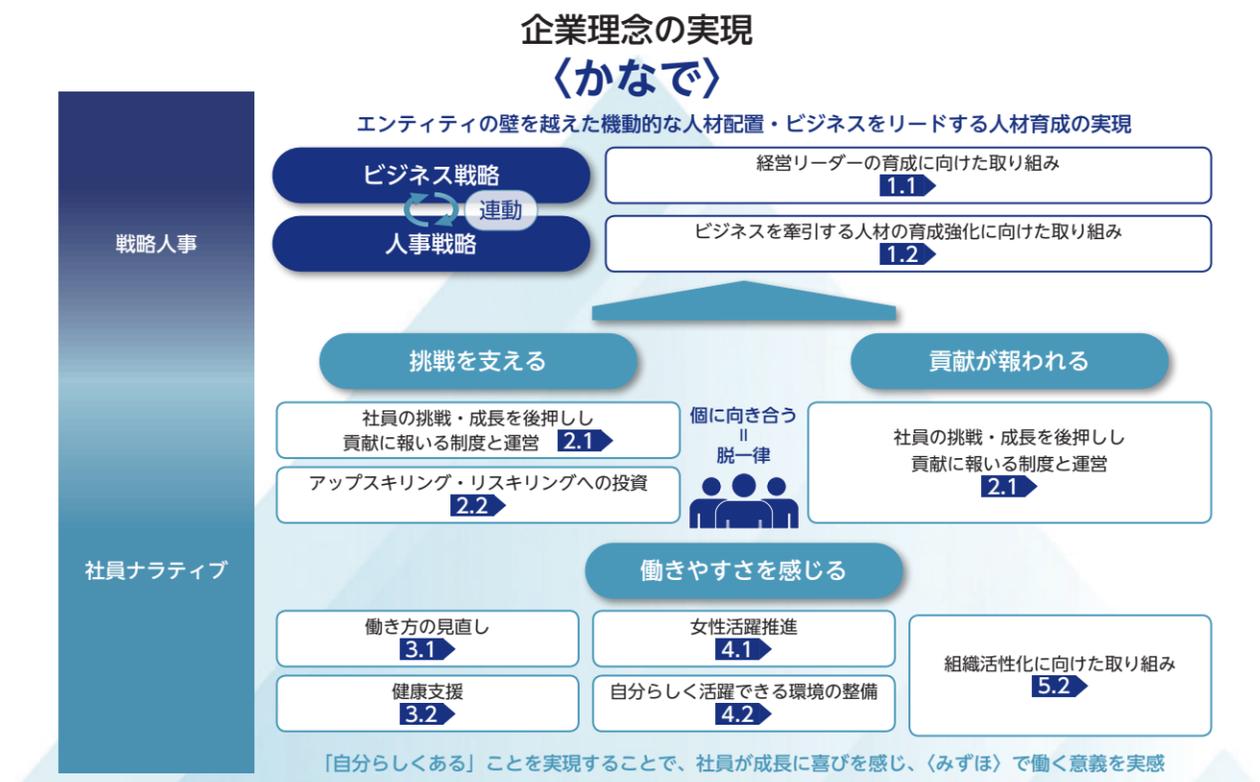
〈みずほ〉は、グループ5社<sup>\*1</sup>の新たな人事の枠組みを導入し、経営や各ビジネスをリードする人材の戦略的な育成、ビジネス戦略に応じた機動的な人材配置等を実現していきます。

現在取り組んでいる企業風土の変革を支えるのが、社員一人ひとりの「働きがい」、「働きやすさ」です。社員が強みや持ち味を発揮し、心身ともに活力に満ち、成長に喜びを感じられるように、一人ひとりに向き合い、人事を大胆に見直していきます。また、評価制度を変更し、「バリュー」を評価軸の中心に置き、企業理念を浸透させていくとともに、個人の組織貢献度合いに従来以上に目を向けることで、社員の行動変革も後押ししていきます。この一連の取り組みが〈かなで〉であり、以下3つの視点で取り組みを行っていきます。

1. 会社の取り組み：
  - ①社員の挑戦を支える：キャリア形成に必要な学び・リスクリングへの投資拡大や社員の挑戦を支える制度の充実
  - ②社員の貢献が報われる：社員の挑戦・成長を後押しし貢献に報いる制度や運営
  - ③社員が働きやすさを感じる：社員の健康増進と、多様な背景・価値観を尊重し合い建設的に議論ができる組織づくり
2. 社員の取り組み：
  - 基本理念・パーパス・バリューを体現
3. 会社と社員の取り組み：
  - コ・クリエイターを結節点として人事の枠組みを共創

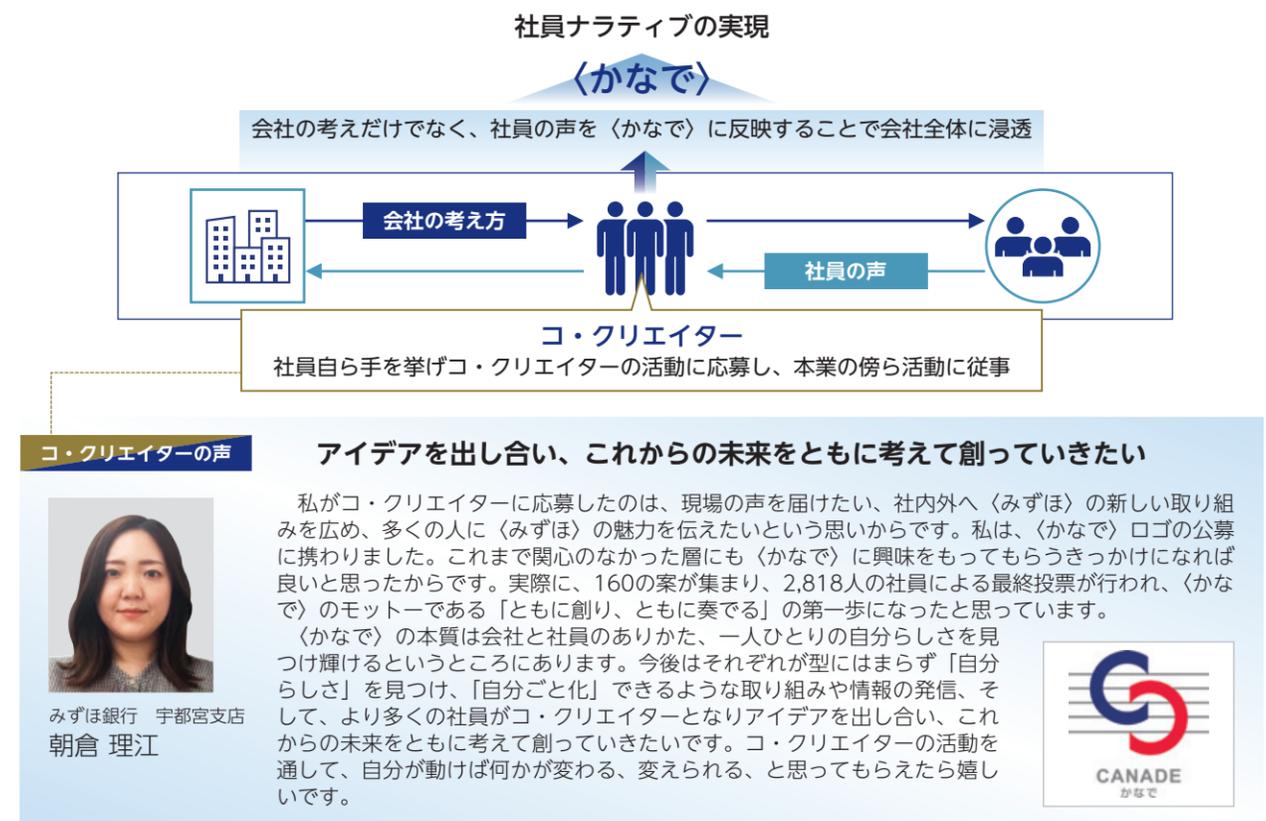
〈かなで〉という名前は、これからの〈みずほ〉を「社員と会社がともに創（つく）り、ともに奏（かな）でていきたい」という思いを込めて付けたもので、社員の声や社外取締役の意見も取り入れながら創っています。引き続き、2024年4月の完全移行に向けて、執行側での議論に加え、取締役会でも議論しながら進めていきます。

<sup>\*1</sup>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



## ○コ・クリエイターによる社員共創の枠組み

〈かなで〉は、会社の考えだけでなく、社員の声も取り入れながら創っていきます。社員と会社の結節点となるのが、コ・クリエイターです。コ・クリエイターは、社員自らが手を挙げ、本業の傍ら〈かなで〉浸透に向けた様々な取り組みを実施しています。この活動を通じて、社員の声が〈かなで〉に反映され、社員ナラティブを実現しています。



## ○社員の声を反映した人事制度・運営の見直し

社員一人ひとりが「自分らしくある」ことを実現していくために、社員と会社が対話を繰り返し、仕事や働き方をともに考えます。コ・クリエイターを通じたものに限らず、社員の声に向き合い、様々な制度・運営を見直しています。

**「〈みずほ〉の発展に大きく貢献した社員」を表彰するアワード運営の見直し**

社員の声

受賞件数が多く、受賞者の荣誉感が薄れている。また、表彰された取り組みが認知されていないことが多いため、厳選した方がよい

社員の挑戦意欲を高め、模範となるような取り組みをしっかりと伝播できるよう、表彰する取り組み数を見直しました

みずほフィナンシャルグループ 人事業務部 末栖 真貴

**配偶者転勤同行休職制度の新設**

社員の声

配偶者の転勤に同行したいが、今ある制度だと退職するしか選択肢がない

配偶者の転勤に同行するための休職制度を新設し、ライフイベントを迎えた社員が自分らしいキャリアを実現できる環境を整備しました

みずほフィナンシャルグループ 人事業務部 土田 茜

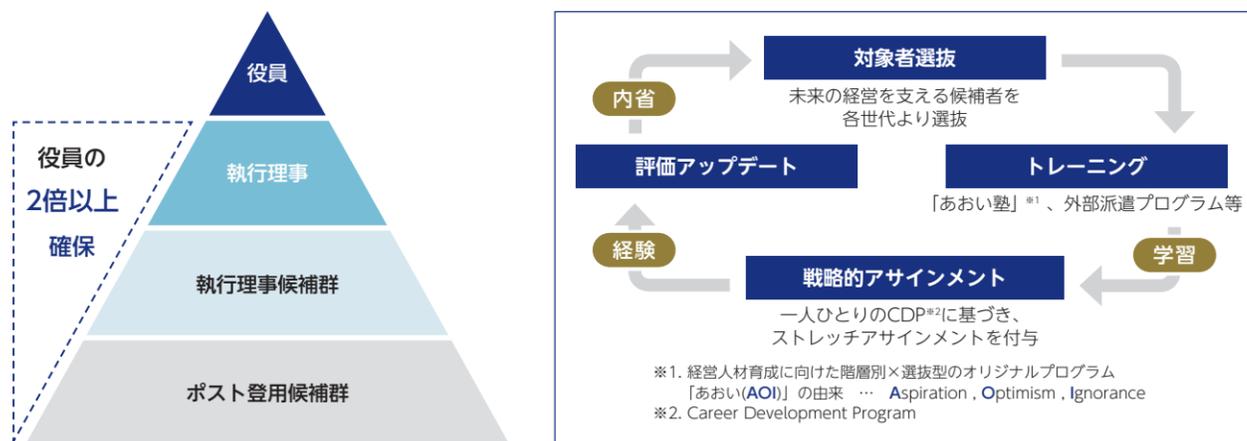
## <かなで>を通じて実現する<みずほ>の人材強化

未来の経営を支える人材を確保するために、経営リーダー育成プログラムを再構築するほか、組織や各事業をリードする<みずほ>の人材強化を行っています。また、社員一人ひとりの人材力の強化も不可欠であり、社員の挑戦を支えキャリア形成に必要な学びを提供しています。

### ○ 組織や各事業をリードする人材をどのように強化・輩出していくか

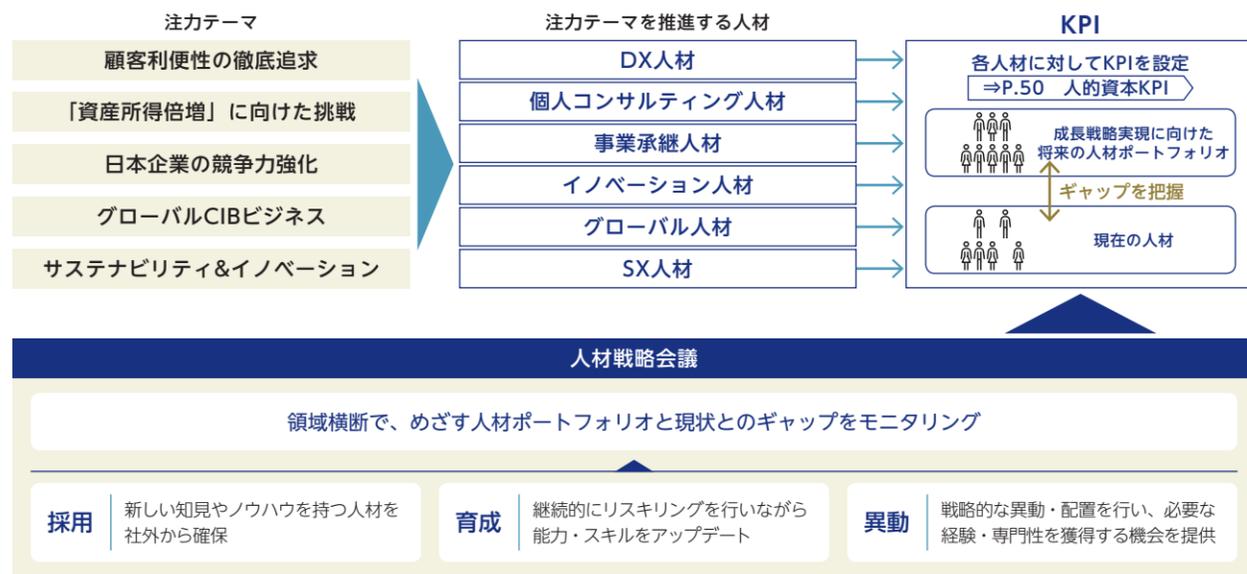
#### 1.1 経営リーダーの育成に向けた取り組み

経営を取り巻く環境の変化が激しく、先行きが不透明な中、経営をリードしていく人材の育成は、<みずほ>の持続的成長のためには不可欠です。



候補となり得る人材を早期に発掘、発掘された人材に対し、いくつもの課題を設定し、非連続かつ不可逆な行動変容を促進

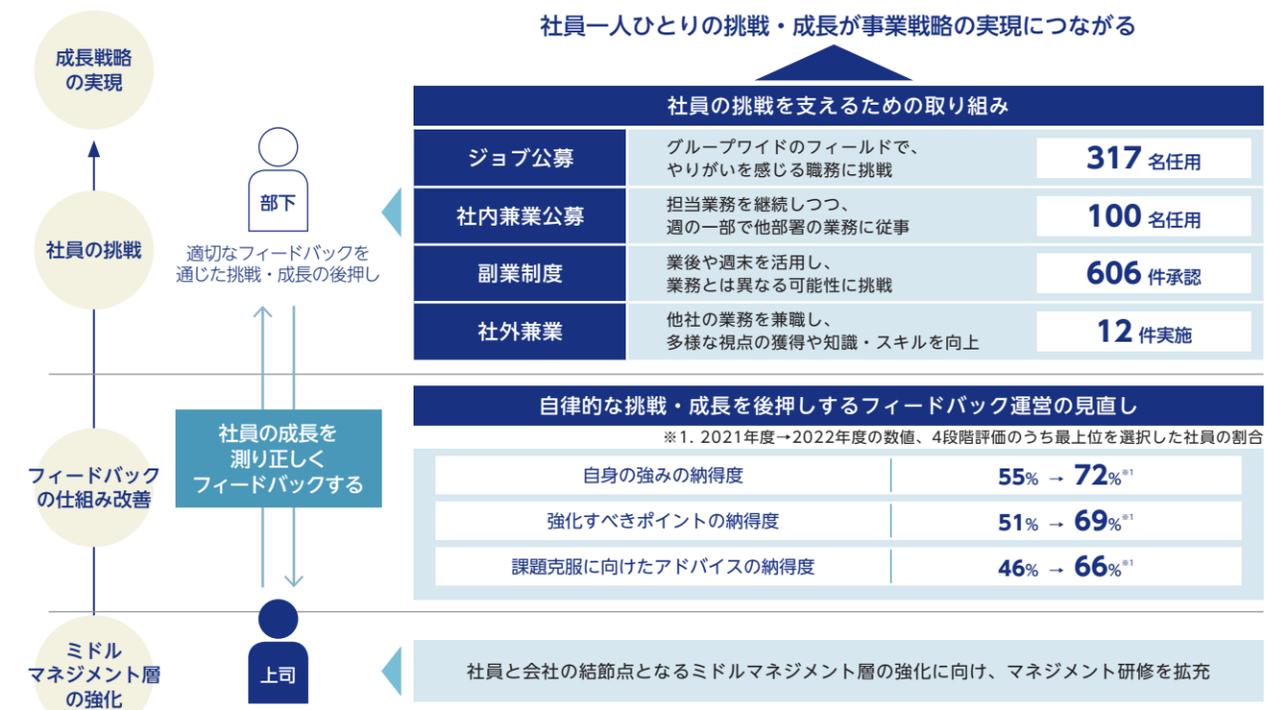
#### 1.2 ビジネスを牽引する人材の育成強化に向けた取り組み



### ○ 社員一人ひとりの人材力強化に向けて挑戦・成長を後押しする

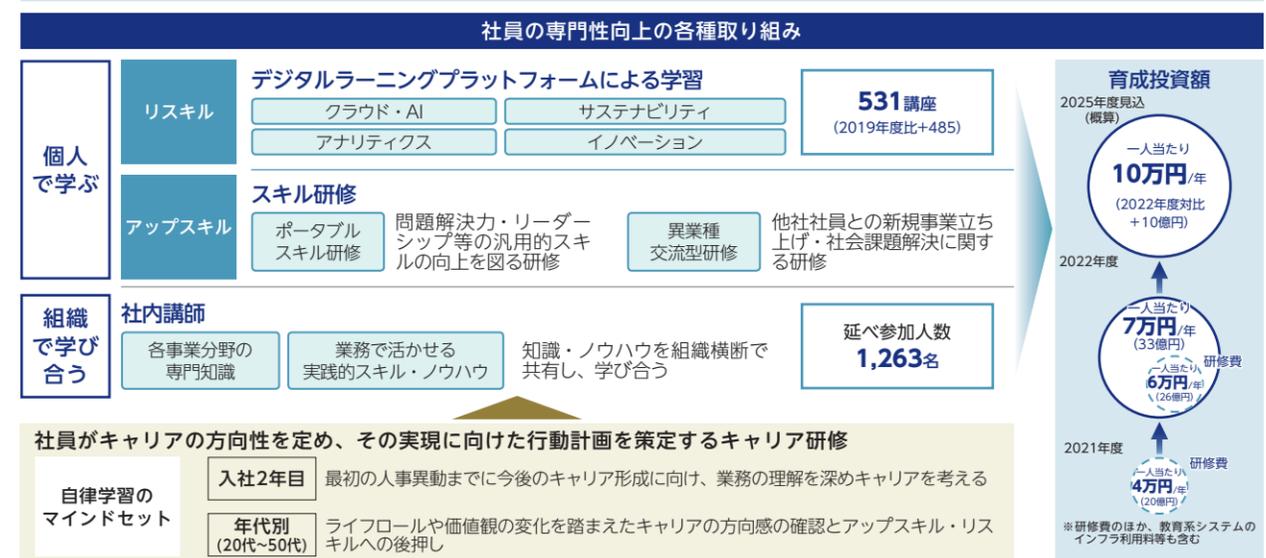
社員が挑戦し、自分らしいキャリアを実現するために、エンティティを越えた挑戦機会の提供や、社員と会社の結節点となるミドルマネジメント層のさらなる強化に取り組んでいます。また、個々の成長やライフステージに合わせて挑戦できるよう人材育成投資も拡大しています。

#### 2.1 社員の挑戦・成長を後押しし貢献に報いる制度と運営



#### 2.2 アップスキリング・リスキングへの投資

自分らしさを実現するための継続的な学びと実践を<みずほ>のアップスキリング・リスキングと位置づけ投資を拡大



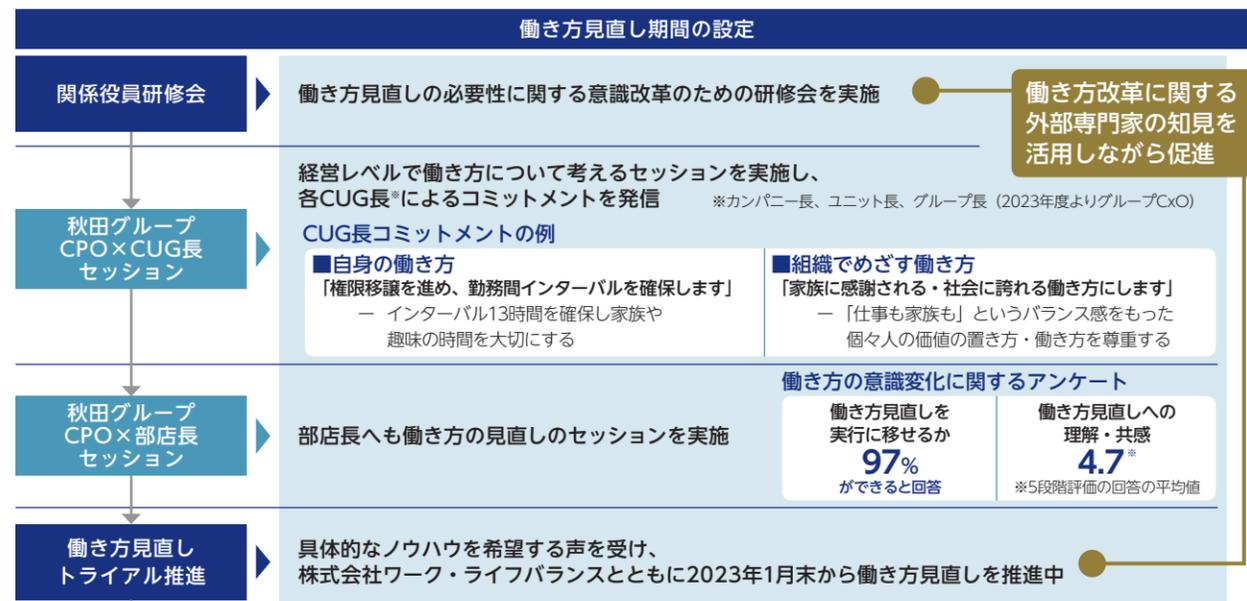
## 多様な社員が活躍する働きやすい環境の構築

環境変化への対応力を高め、自らを変革し続け持続的成長を遂げるために、社員一人ひとりの「働きがい」と「働きやすさ」について今まで以上に向き合います。社員が身体・精神・経済的に充実した状態でいきいきと仕事に臨める環境を構築することで、多様な背景・経験・価値観を受け入れ、すべての<みずほ>の社員の強みや個性を活かします。

### ○ 自分らしくいきいきと働くためにどのように「働きがい」と「働きやすさ」を推進するか

働き方改革に関する外部専門家のサポートを受け、役員・社員の意識改革を行いながら、各職場の働き方の見直しを推進しています。また、健康支援にも力を入れており、2022年度は、健康増進には社員の健康意識の改善が重要と考え、生活・運動習慣等に関する様々なイベントやセミナーを実施しました。

#### 3.1 ▶ 社員一人ひとりが自分らしく働くための働き方の見直し



#### 3.2 ▶ 社員が健康でいきいきと働けるための健康支援

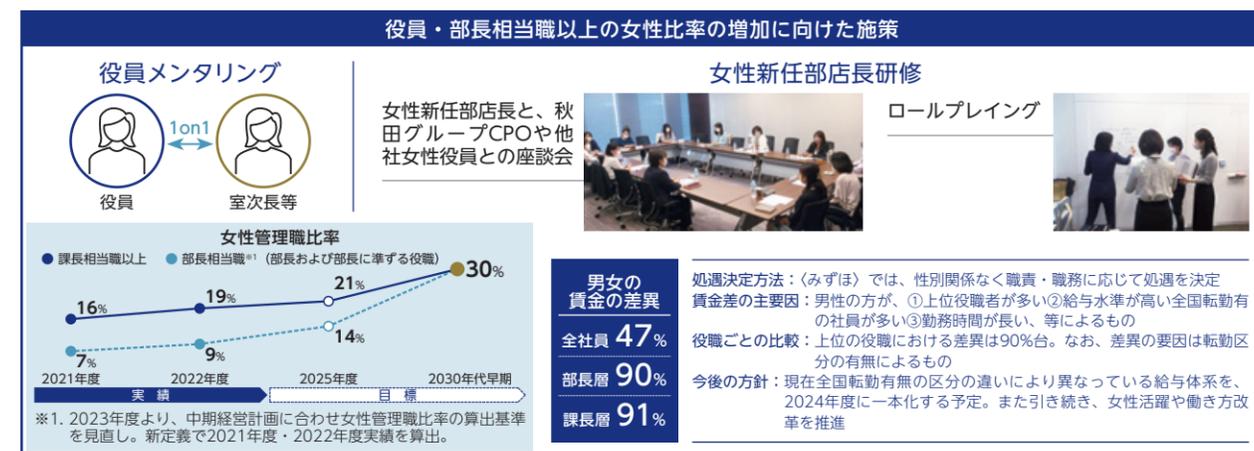
社員がいきいきと仕事に臨める状態をつくることで、モチベーション・生産性を向上



### ○ どのように多様な人材の活躍を推進するか

様々な環境変化への対応力を高め、持続的に成長を遂げていくためには、多様な人材の視点、発想や価値観が必要です。多様な価値観を尊重し、すべての社員が自分らしさと能力を最大限に発揮できる組織をつくります。管理職等の意思決定層においても多様な人材が活躍できるよう、各種施策を推進しています。

#### 4.1 ▶ 誰もが働きやすい環境を基盤に女性活躍を推進



#### 多様な人材の採用

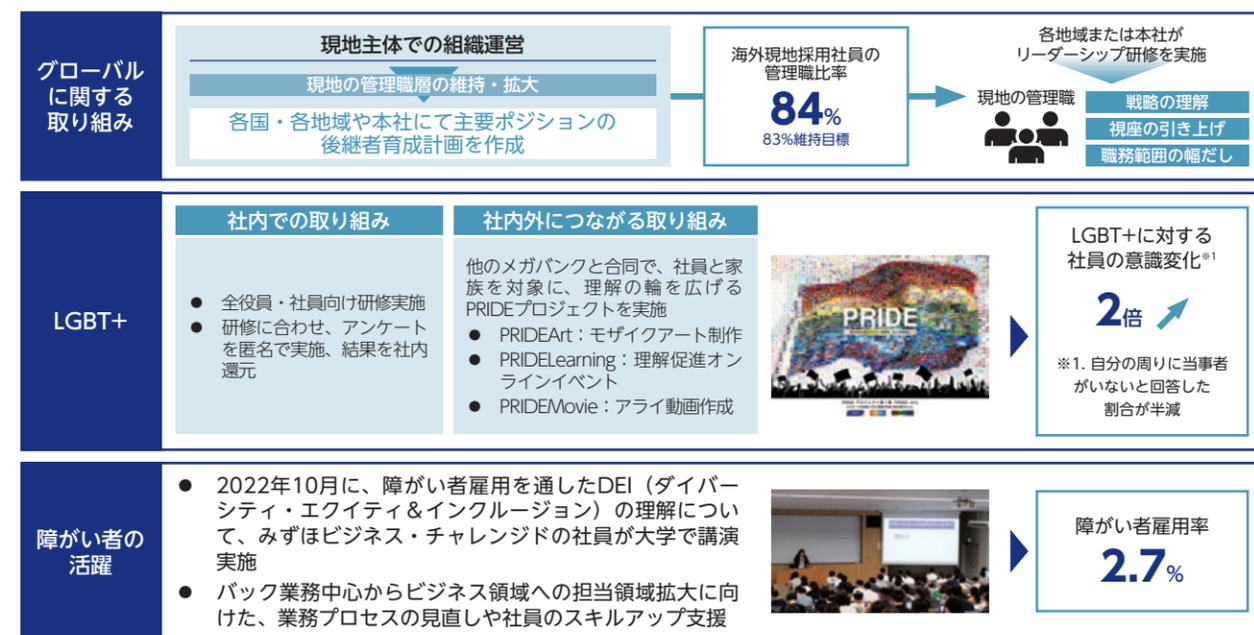
女性新卒採用比率 **31%** (30%維持目標)

#### 誰もが働きやすい環境構築

男性育児休業取得率 <b>104%*</b> (100%維持目標)	育児休業復職率 <b>94%</b>	有給休暇取得率 <b>78%</b> (70%維持目標)
-----------------------------------	--------------------	------------------------------

※1. 法改正により、2022年度実績から法定算出ルールを適用して算出 (育児休業等と育児目的休暇の取得割合)、2021年度以前は、自社独自の算出定義を適用

#### 4.2 ▶ 多様な価値観を持つ一人ひとりが自分らしく活躍できる環境の整備



▶人材と組織

社員が活躍するための組織文化の構築

○社員とともに、自ら考え行動するカルチャーをめざす

新たな企業理念のもと、<みずほ>は社員の自由な発言・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カルチャーの醸成を進めています。このカルチャー改革の推進においては、<みずほ>が何をめざし、何を大切にしているのかを示す「ともに挑む。ともに実る。」というパーパスの浸透が重要であると考えています。そのために、まずは経営陣が自らの行動でこのパーパスを体現し、姿勢を示すとともに、パーパスに基づいたメッセージを発信しています。

一方でカルチャーは上意下達で作られるものでもありません。社員がパーパスに共感し、それに基づいた行動を自発的にとることで、共通の価値観が生まれ、カルチャー改革が進みます。そのために経営陣は、社員との直接の対話の機会をこれまで以上に多く持ち、社員の意見やフィードバックを積極的に取り入れ、社員の自発的な施策やアイデアの実現を全力でサポートしています。一人ひとりの社員に、新たに掲げたパーパスを「自分ごと」として受け止めてもらうことは、カルチャー改革の推進には不可欠です。

より良いカルチャーが育まれれば、社員は自分らしく活躍できることにやりがいを感じ、誇りを持って働くことができます。それにより多様な人材が活躍し、その結果としてイノベーションが促進され、企業としてのブランド価値向上にも資することとなり、ひいては長期的な競争力にもつながります。この良い循環を絶えず回していくためにも、カルチャー改革はなくてはならないものであり、長期的な目線でしっかりと

取り組んでまいります。加えて、カルチャー改革は人事制度改革とも密接に関係しています。<みずほ>は2024年に新たな人事の枠組みである<かなで>に移行し、社員と会社が公正で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ます。この関係性を構築するためには、社員一人ひとりの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が必要不可欠です。そのため、2022年度は社員の声を経営に反映していく活動や社員同士の理解促進に向けた組織開発等に焦点を当て、様々な取り組みを実施しました。しかし、エンゲージメントスコアやインクルージョンスコアはまだまだ改善していく余地があります。引き続き社員の声に向き合いながら、取り組みを強化してまいります。

折しも2023年は<みずほ>の源流である第一国立銀行の発足から数えて150年目となる節目の年です。お客さまと社会のための貢献を通じて自社も成長するという150年にわたり育まれたDNAを守りつつ、新たなパーパスとともに、全社一丸となって<みずほ>の決意を社内外に示していきたいと思っております。

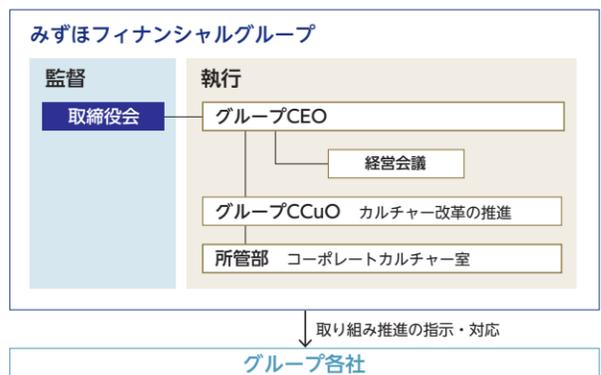


執行役  
グループCCuO 兼 グループCPO  
秋田 夏実

○カルチャー改革推進体制

カルチャー改革に関する各種重要事項、社員意識調査結果を踏まえた対応については、グループCCuOを議長とした関係部長会や経営会議といった執行での議論を経て、取締役会において監督を行う体制としています。

グループCCuOおよびコーポレートカルチャー室では、外部有識者と積極的な議論を行い、グループ各社のカルチャー改革に資する取り組みへと活かしています。



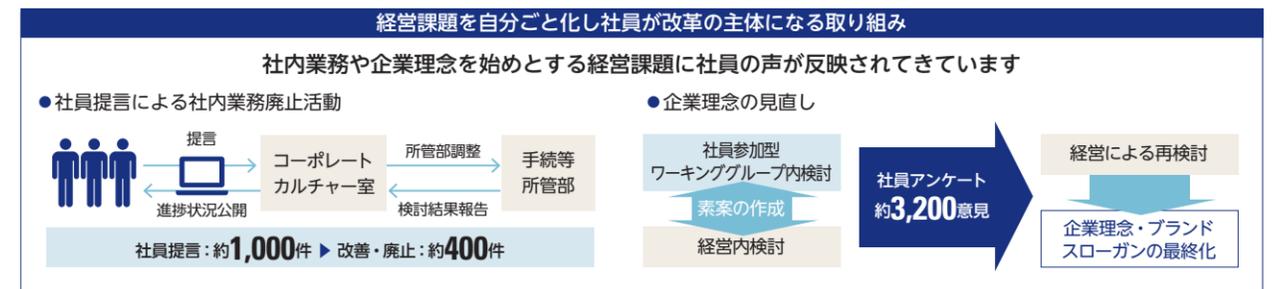
○カルチャー改革に向けてどのように社員の意欲を引き出し、組織力を向上させるか

<みずほ>では、2022年度から社員意識調査を刷新し、効果的な要因分析を通じ具体的なアプローチがとれる仕組みを導入し、エンゲージメントやインクルージョンに関する肯定的回答率の総合スコアをKPIとして設定しました。

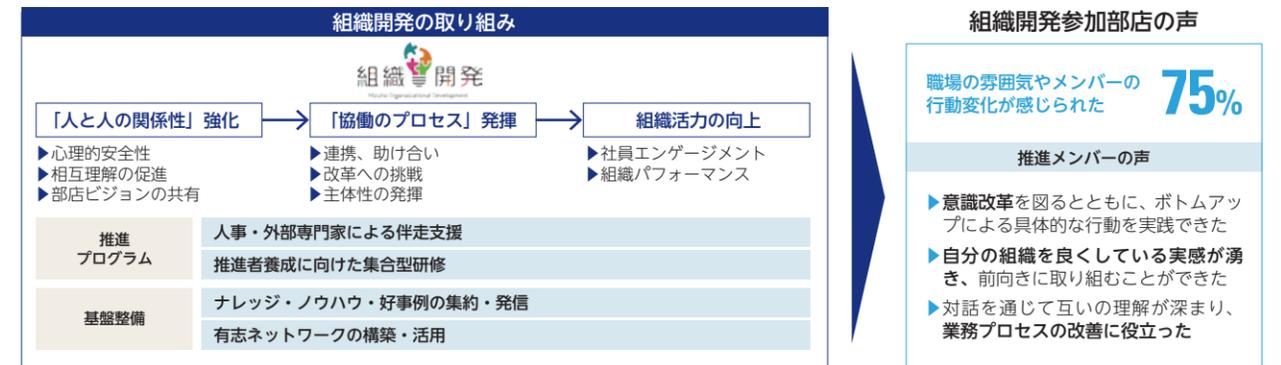
社員の意見を経営に反映し、自分らしく活躍することで意欲を高めるとともに、社員同士のコミュニケーションを促進する仕組みや相互理解し合う機会を通じて、エンゲージメントや組織力の向上を進めています。

	2022年度実績	2025年度目標	構成項目
エンゲージメントスコア	51%	65%	職場推奨・誇り・達成感・貢献意欲
インクルージョンスコア	55%	65%	ダイバーシティ・自分らしさ・社員同士のつながり・一体感

5.1 社員一人ひとりの声を経営に活かす場の構築



5.2 組織活性化に向けた職場主体の取り組み



5.3 社員同士のつながりを強固にするための仕組みの導入



▶人材と組織

組織文化構築に向けたグローバル全体の取り組み

<みずほ>は、海外各国の人事メンバーと協働し、グローバルに人材・組織文化の改善を進めています。

○グローバルHR会議

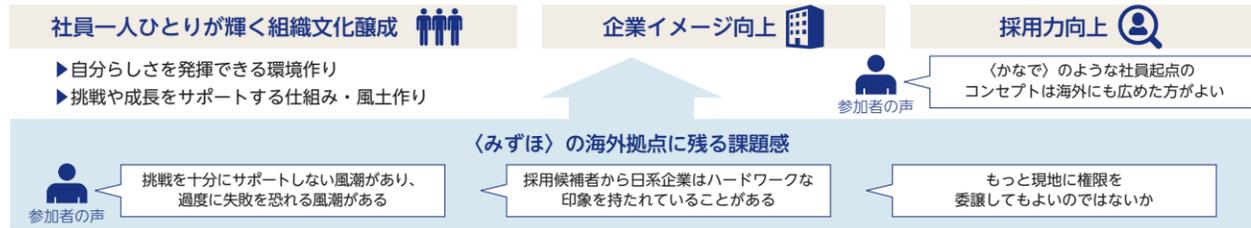


(用語の定義) FG：みずほフィナンシャルグループ BK：みずほ銀行 SC：みずほ証券

**開催趣旨**▶国内外から議論テーマを募り、グローバルに最適な施策検討や協働関係の構築をめざす会議  
**議論テーマ例**▶組織文化・育成・採用・ガバナンス・エンゲージメント・DEI  
**開催時期**▶2023年2月20、21日  
**参加対象**▶海外主要地域の人事メンバーと議論テーマごとに関係のある国内役員・社員

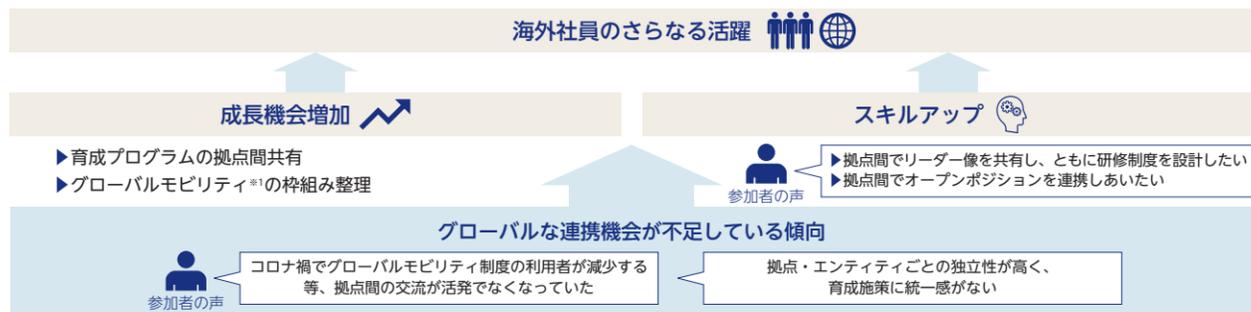
議論内容① グローバルにめざすべきカルチャー

海外社員の一人ひとりの活躍をサポートし、優秀な人材を惹きつけるため、社員が自律的に働き、挑戦することができる組織文化を醸成することについて議論しました。



議論内容② グローブ全体の教育・育成施策

ビジネスを牽引するリーダーを育成するために、グローバルな視点やコネクションが重要であることを確認し、グローバルに人事部署間で協働しながら教育・育成環境を整備することについて議論しました。



※1. 海外拠点間異動

グローバルで展開するDEIの取り組み

2022年6月に、DEI（ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン）に対する基本的な考え方を「<みずほ>のDEIコミットメント」として策定・公開し、各拠点でDEIに取り組んでいます。毎年11月にはM-DIM（Mizuho Diversity & Inclusion Month）を開催し、その年のテーマを共有しグローバル一体で同時に取り組むことで、DEIを全社的により一層推進していきます。

○M-DIM

主催国	イベント名	実施内容	実績	関連写真
日本	「自分らしさ」テーマのイベント開催	自身やほかの誰かの自分らしさも尊重するきっかけを作るための25のイベント実施。以下はその例。 木原グループCEOと社員との対話セッション エンティティ長が自分らしさを語る会 金融機関で働く女性役員たちの座談会	延べ7,246人参加	
米国	ERG <sup>※1</sup> ハッピーアワー	女性やLGBT+、人種・民族に特化した5つのERGがそれぞれの活動を紹介しながら社員同士で交流するイベント	約200人参加	
英国	November～男性ウェルビーイング月間～	講師の招致や、ワークライフバランスについてのセッション等による「男性の健康」への意識を高めるイベント	約110人参加	
シンガポール	100万歩へのミッション	所属部署や国籍、職位等を越えたメンバーでチームを組成して歩数を競うウォーキングイベント	443人参加	
香港	Thank Youキャンペーン	インクルーシブなカルチャーの醸成をめざし、同僚への感謝を付箋に書き、共有スペースに貼って伝えるイベント	約100人参加	

※1. Employee Resource Group. 所属や年代が異なる社員同士が特定のテーマのもとつながり合い、自己と組織の成長に貢献することを目的に活動

組織の枠を超えたネットワークづくり（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います。社員参加型ワーキンググループとアルムナイとの意見交換会等を通じて認識した<みずほ>の強みや課題を企業風土変革へ活用したり、<みずほ>・アルムナイ双方の知見を互いに活用したりする等、連携しながらともに社会課題の解決に取り組んでいます。

**社外とつながる**  
 銀行、信託、証券、アセットマネジメント、シンクタンク、MIZUHO

**視野の拡大**  
**ネットワーク**  
**人材・ビジネス連携**

**現役社員とつながる**

**MIZUHO ALUMNI**  
 アルムナイ登録者数  
**前年比4.5倍**  
 (2021年度160名→2022年度727名)  
 2023年7月時点、1,000名超

**ジャパンアルムナイアワード2022**  
 以下の点が評価され、「ジャパンアルムナイアワード2022」グランプリを受賞しました。

事業戦略との運動	企業風土変革への活用
経営陣も巻き込んだグループ横断の取り組み	アルムナイ・現役社員双方に意義のある活動

## サステナビリティ



「ありたき世界」を見据えて  
ステークホルダーとともに  
課題に対する打ち手を考え、  
サステナビリティの実現に挑戦します。

執行役 グループCSuO  
牛窪 恭彦

サステナビリティを巡るテーマは、気候変動への対応、自然資本の保全、循環型社会の実現、人権の尊重など多岐にわたります。いずれのテーマも、「ありたき世界」を実現するために克服しなければならない課題ですが、これらに挑戦し克服することで日本は大きく飛躍できると、〈みずほ〉は捉えています。

そのような認識のもと、〈みずほ〉が果たすべき役割は、お客さま・社会の発展のため、中長期を見据えた目線を持ち、お客さまや政府などの様々なステークホルダーとの議論を通じ、解決策をともに考え、SX（サステナビリティ・トランスフォーメーション）をあらゆる角度から支援することです。

中期経営計画では、「サステナビリティ&イノベーション」をビジネス面の注力テーマの一つとし、環境・社会課題解決に向けた資金需要の拡大にしっかりと応えていくため、サステナブルファイナンスの目標を大きく引き上げました。また、トランジション領域における出資枠などを通じ、新たな技術

へのリスクマネー供給も拡大していきます。これからもお客さまとの対話を通じたニーズや課題に関する深い理解を起点に、グループ各社の機能・知見をフル活用したソリューション開発・提供に取り組めます。

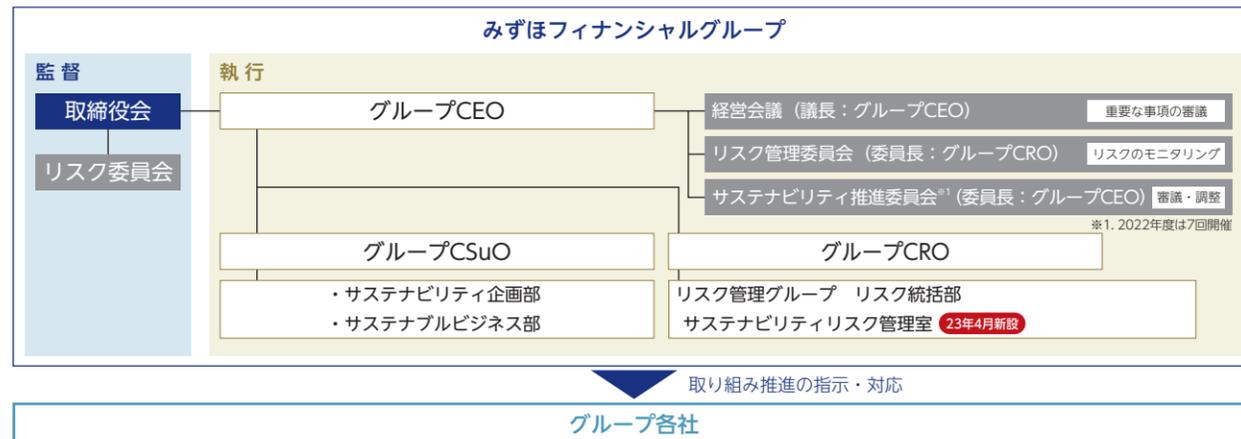
当然ながら〈みずほ〉自身のSXも必要です。気候変動対応では、リスク管理・ビジネス機会獲得・実体経済の移行の3つの観点を踏まえたネットゼロ移行計画を策定しており、2050年ネットゼロ実現への努力を追求します。また、気候変動にとどまらず、人権尊重、環境・社会に配慮した投融資などの多様なテーマにおける取り組みを着実に進めていきます。

〈みずほ〉は、「ありたき世界」を見据えながら、ステークホルダーの皆さまとの対話を通じて、困難な課題に対する打ち手をともに考え、サステナビリティ実現への挑戦を続けていきます。

### サステナビリティ推進体制

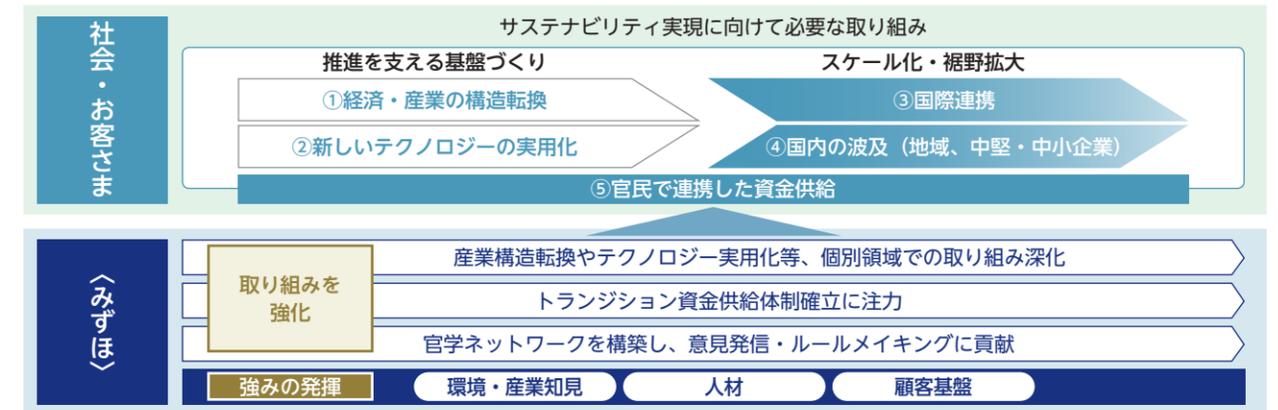
〈みずほ〉は、サステナビリティに関する各種重要事項について、サステナビリティ推進委員会や経営会議等の執行での議論を経て、取締役会やリスク委員会において監督を行う体制としています。

グループCSuOは、グループCEO直下の職位として、グループ横断でのサステナビリティの取り組みを企画・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、体制強化を図っています。



### SX支援

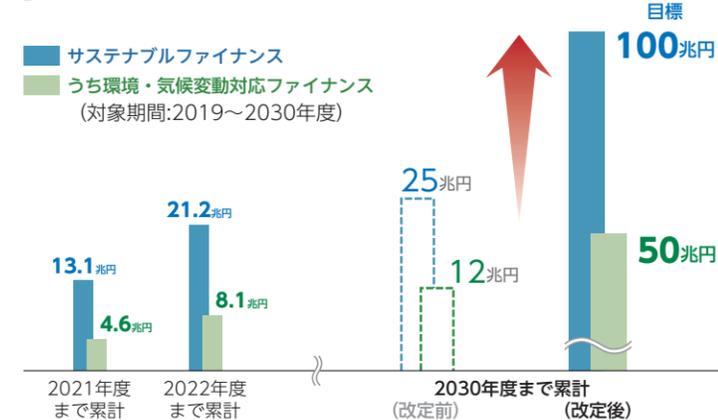
〈みずほ〉は、サステナビリティ推進を支える基盤づくりとしての、①経済・産業の構造転換、②新しいテクノロジーの実用化、サステナビリティ推進のスケール化・裾野拡大のための、③国際連携、④国内の波及、⑤必要な資金に対する資金供給体制の確立の5つの視点から、お客さまのSXを支援しています。また、そのために必要な環境・産業知見や人材の強化にも取り組んでいます。



### サステナブルファイナンスへの取り組み

社会課題の解決に向けたさらなる資金の流れを作り出していくため、サステナブルファイナンス目標を引き上げました。事業構造転換に必要な資金やテクノロジー実用化に向けたリスクマネーの供給に積極的に取り組んでいきます。

### サステナブルファイナンス目標・実績



### サステナブルファイナンスの定義

対象ファイナンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境・社会事業を資金使途とするファイナンス</li> <li>ESGやSDGsへの対応について考慮・評価、または、条件とする等ESG/SDGs対応を支援・促進するファイナンス等</li> </ul>
対象業務	<ul style="list-style-type: none"> <li>融資、引受、投資、運用</li> </ul>

### リーグテーブル

公募SDGs債（国内）	2022年度 <b>1位</b> (4年連続)
サステナブルファイナンス（ローン）組成額（グローバル）	2022年度 <b>1位</b>

(出所) Refinitivよりみずほフィナンシャルグループ作成

### SX知見強化/人材育成

〈みずほ〉の強みである専門知見や機能を強化しており、取り組みを通じた知見・ノウハウをグループ内の知的資本として蓄積しています。また、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ます。

専門知見	中堅・中小企業（社内認定）	大企業	海外
環境・エネルギー分野 コンサルタント 約130名	サステナビリティ経営 エキスパート 約1,300名	大企業RM勉強会 （産業・技術、好事例等） 約600名/回	Global ESG Champion （各地域におけるサステナブル ビジネスを牽引） 約30名
25年度 150名	25年度 1,600名		
		SDGs推進 サポートファイナンス 販売資格 約2,000名	

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



## 気候変動

### 2050年ネットゼロに向けて

2050年の脱炭素社会の実現、気候変動に対して強靱な社会の構築に向けて、気温上昇1.5℃抑制への努力を追求していきます。実体経済の移行促進・ビジネス機会獲得・リスク管理の観点から、当社グループの気候変動対応をより統合的に推進するため、2022年に策定したネットゼロ移行計画を具体化し改定しました。

#### 2050年ネットゼロに向けたロードマップ



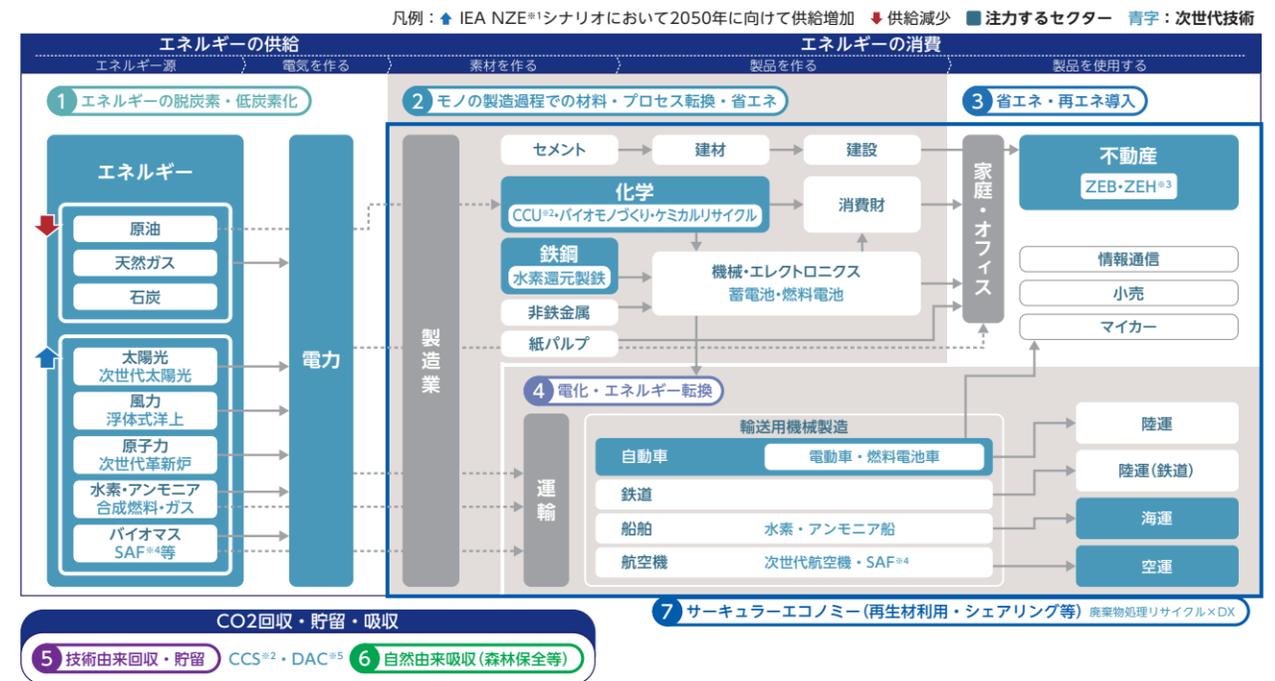
\*1. 国内Scope2 \*2. 19年度からの累計 \*3. 19年度対比 \*4. 19年度末比

#### 「ネットゼロ移行計画」概要 (2023年4月改定)

基礎	方針	目指す姿・アクション
	環境方針 (気候変動への取組姿勢)	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されると共に、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する 【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する 【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・報告する	
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 重要セクター 新たに特定 ネットゼロへの移行上重要なセクターを特定 次世代技術 新たに特定 重要セクター関連の次世代技術を特定	
	<b>ビジネス機会獲得</b> 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	<b>リスク管理</b> 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・ESポリシーの運用と継続的な見直し等
	<b>エンゲージメント強化</b> 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	<b>ケイパビリティ・ビルディング</b> SX人材の強化・社内浸透強化
指標・目標	<b>ビジネス機会獲得</b> <span style="color:red">改定(引き上げ)</span> 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 石炭火力発電所向け与信残高削減目標 移行リスクセクターにおける高リスク領域エクスポーチャー	
	<b>エンゲージメント</b> 取引先の移行リスクへの対応状況 <span style="color:red">追加</span>	<b>ケイパビリティ・ビルディング</b> <span style="color:red">追加</span> SX人材 KPI
	<b>GHG排出削減</b> 自社排出 (Scope1,2) 削減目標 投融資を通じた排出 (Scope3) 削減目標	

化石燃料に依存した経済・社会構造からの転換には、エネルギー供給側のみならず、消費側も含めたセクター横断的で連鎖的な取り組みが不可欠との認識のもと、排出量(実体経済への影響)・機会・リスクと、<みずほ> のポートフォリオ・顧客基盤の特徴を踏まえて、脱炭素の観点から <みずほ> が特に注力して取り組むセクターを特定し、関連する次世代技術と併せて推進します。

#### ネットゼロへの移行上重要なセクター・関連次世代技術マップ



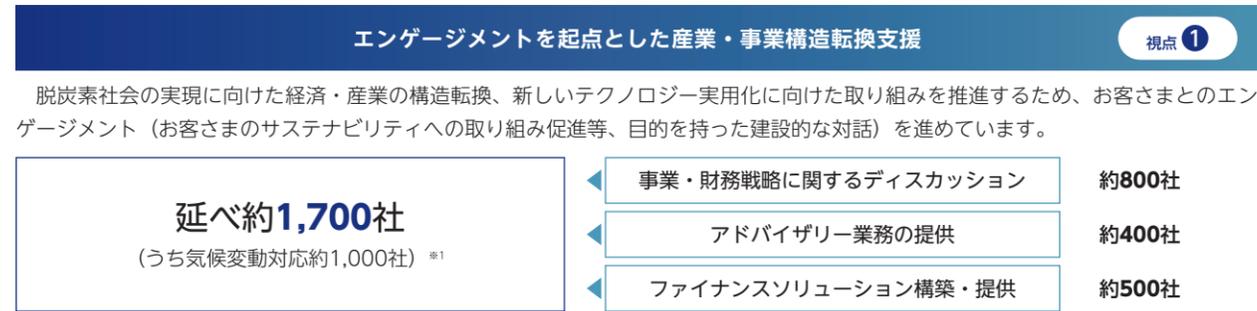
#### 注力するセクター・次世代技術へのアプローチ

<b>電力セクター</b> エンゲージメントを通じて、各社の移行リスクへの対応状況を確認し、事業環境や課題について共通認識を持ったうえで、移行に向けた取り組みを支援しています。また、日本全体の脱炭素化をサポートするため、GX政策に対する意見発信も行っています。 <b>エンゲージメント例</b> 2050年ネットゼロに向けた設備投資計画や将来の電源構成について議論。脱炭素化に向けたアライアンス、再エネ投資、系統増強等の戦略について幅広く対話	<b>製造業(鉄鋼・化学セクター)</b> 製造業の原燃料転換等の脱炭素化の技術の多くは研究開発段階です。<みずほ>の環境・産業知見を基に、脱炭素に向けた幅広い事業戦略の支援に取り組みます。
<b>石油・ガスセクター</b> 2050年に向けて世界の石油・ガス需要の減少が想定される環境下、<みずほ> はお客さまの排出削減や、新技術・ビジネス創出等の事業多角化・事業構造転換に向けた取り組みをサポートしていきます。	<b>運輸(自動車・海運・航空セクター)</b> 自動車の電化の促進や、SAF*4等の脱炭素燃料への転換に向けた取り組みを金融・非金融両面からサポートしています。
<b>不動産セクター</b> 高エネルギー効率・低排出な不動産への投融資や、不動産投資市場における脱炭素化に資する取り組み等を推進しています。	<b>次世代技術</b> 水素、洋上風力、CCS、バイオマス(SAF等)等、脱炭素化の観点から重要な次世代技術の実用化に向けた取り組みを、<みずほ>の基盤や金融・リサーチ機能も活用し推進しています。

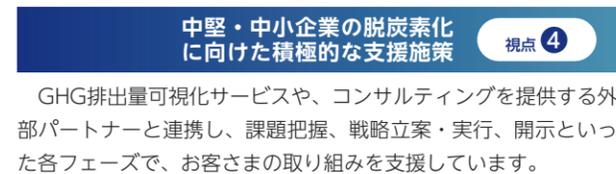
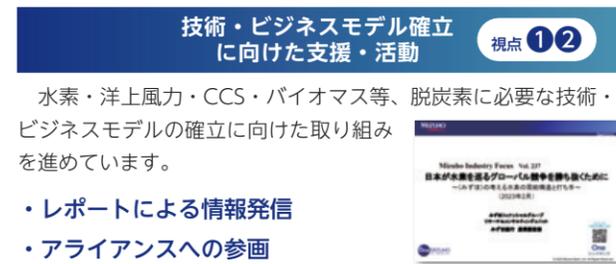
\*1. Net Zero Emissions by 2050 Scenario \*2. CCU/CCS: Carbon dioxide Capture and Utilization/Storage \*3. ZEB/ZEH: Net Zero Energy Building/House \*4. Sustainable Aviation Fuel \*5. Direct Air Capture

脱炭素支援ビジネスへの取り組み

<みずほ>は、脱炭素という重要かつ喫緊の課題への対応を支援し、ビジネス機会を捕捉するため、①産業・事業構造転換や②テクノロジー実用化をお客さまとともに共創し、③海外ではアジアへと、④国内では中堅・中小企業へと波及させていきます。⑤そのために必要となるトランジション資金を官民で連携して供給する、という5つの視点で取り組みを進めています。



※1. 2022年4月～2023年3月（速報値）



自然資本への取り組み

自然資本の保全・回復は気候変動と密接に関連した重要な課題であり、金融機関として機会・リスク管理の両面から取り組むべき領域と認識しています。まずは、<みずほ>の融資ポートフォリオと自然資本の関連性について、ENCORE※3を用いた初期的な分析を実施しました。また、お客さまの自然資本保全・回復に向けた取り組みをコンサルティングからファイナンスまで多様なソリューションで支援しています。

※3. ENCORE (Exploring Natural Capital Opportunities, Risks and Exposure) : UNEP-FI, UNEP-WCMC, Global Canopyが共同で開発した、環境変化が経済に与える影響を可視化するためのツール

<b>重要な自然資本</b>	水、生物多様性（生息地、生物・遺伝子）
<b>融資ポートフォリオにおいて、水・生物多様性に依存・影響の大きいセクター</b>	化学、自動車、不動産、一般卸売・小売、石油・ガス（採掘）セクター
<b>水×食品</b>	本邦初のブルーボンド / ブルーサステナビリティローン 資金使途を環境持続型の漁業・養殖事業に限定
<b>生物多様性 水×食品 化学</b>	生物多様性とビジネスの関係を衛星データにより解析・可視化する「みずほネイチャーポジティブ・デザイン」や、コンサルティングサービスの提供

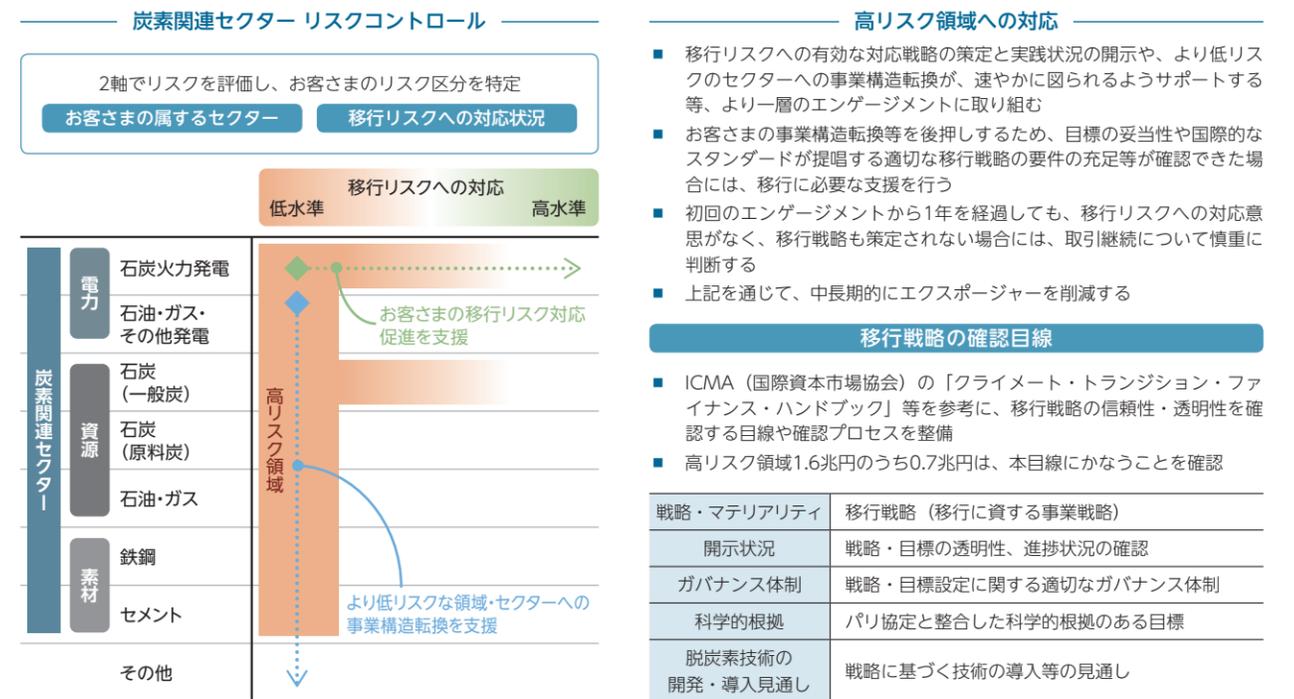
気候関連リスク管理の取り組み

気候関連リスクの重要性評価

気候関連リスクを統合的に把握するため、リスク区分ごとに重要性の評価（定性評価）を行いました。評価の結果、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）の重要性が高いことを認識しています。重要性の高いリスクについては、必要に応じて定性・定量それぞれの面から管理し、適切な対応を行っています。

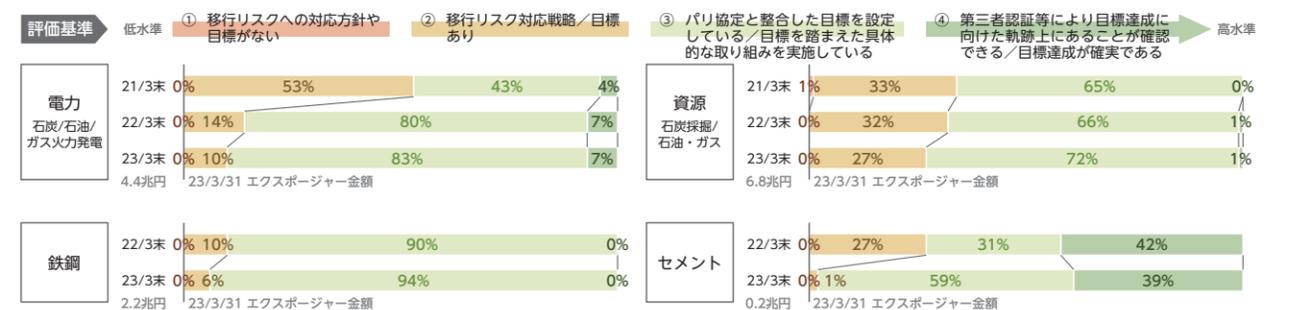
炭素関連セクター リスクコントロール

<みずほ>では、定性評価によって移行リスクが高いと認識したセクター（炭素関連セクター）においてエンゲージメントを通じたリスクコントロールを実施しています。また、お客さまの事業構造転換等を後押しすべく、移行戦略の信頼性や透明性を確認する目線を整備しており、これにかなう場合には移行に必要な支援をより積極的に行います。



取引先の移行リスク対応状況の進展

エンゲージメントを通じて、取引先の移行リスクへ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対応状況は過年度と比べて着実に進展していることを確認しています。



## 人権尊重の取り組み

### 2022年度以降の取り組み強化のポイント

<みずほ>は、「みずほの企業行動規範」において国際的に認められた人権を尊重して行動することを約束するとともに、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に従い、グローバルに展開する事業のバリューチェーンを通じて人権を尊重する責任を果たすため、人権方針を定めています。2022年に人権方針を改定し、投融資や調達における人権デューデリジェンスの強化や苦情処理メカニズムの高度化にも取り組み、着実な運用に努めています。

方針の改定	<ul style="list-style-type: none"> <li>2022年5月 人権尊重への対応をさらに高度化するため、人権方針を改定</li> </ul>			
人権デューデリジェンスの強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>人権方針で明確化した人権デューデリジェンスの考え方にに基づき、各業務の方針・運用プロセスを強化</li> </ul>			
	<table border="1"> <tr> <td>投融資</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>強制労働、児童労働、人身取引や紛争地域における事業活動の人権デューデリジェンスを強化</li> <li>外部データを使用した初期スクリーニングを開始</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td>調達</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>外部データによるリスクスクリーニングを開始</li> <li>サプライヤーとの契約に、人権尊重を含む契約条項を追加<sup>*1</sup></li> </ul> </td> </tr> </table>	投融資	<ul style="list-style-type: none"> <li>強制労働、児童労働、人身取引や紛争地域における事業活動の人権デューデリジェンスを強化</li> <li>外部データを使用した初期スクリーニングを開始</li> </ul>	調達
投融資	<ul style="list-style-type: none"> <li>強制労働、児童労働、人身取引や紛争地域における事業活動の人権デューデリジェンスを強化</li> <li>外部データを使用した初期スクリーニングを開始</li> </ul>			
調達	<ul style="list-style-type: none"> <li>外部データによるリスクスクリーニングを開始</li> <li>サプライヤーとの契約に、人権尊重を含む契約条項を追加<sup>*1</sup></li> </ul>			
苦情処理メカニズム高度化	<ul style="list-style-type: none"> <li>人権侵害の救済措置を強化するため、第三者が運営する苦情相談窓口を導入</li> </ul>			

<sup>\*1</sup> 外部委託契約が対象

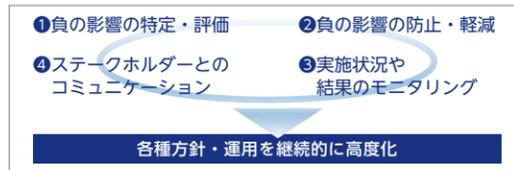
### 推進態勢

#### 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リスクを特定・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、追加のエンゲージメントや継続モニタリング等を実施しています。  
(2022年度：4件、うち海外3件、国内1件)



#### ステークホルダーとのエンゲージメントと開示

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。

#### 主な取り組み

お客さま・サプライヤーとの対話(エンゲージメント)・協働に加えて、役員および社員への人権啓発にも取り組んでいます。

<b>お客さまに対して</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>責任ある投融資の推進</li> <li>情報管理</li> <li>マネー・ローンダリング等防止</li> <li>金融サービスの利用に関する安全性確保</li> </ul>	<b>サプライヤーに対して</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>責任ある調達の推進</li> </ul>	<b>社員に対して</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>安全で働きやすい職場の提供</li> <li>社員のウェルビーイング</li> <li>差別・ハラスメントの防止</li> <li>ダイバーシティ・エクイティ&amp;インクルージョン推進</li> </ul>
--	---	--

### 人権に関するソリューション提供強化

LSEG（ロンドン証券取引所グループ）と、お客さまへのサステナビリティ関連支援サービス提供における連携を開始しました。

これにより、<みずほ>は、スクリーニングプラットフォームやデューデリジェンス・レポートの紹介を通じて、お客さまの人権尊重の取り組みを支援することが可能となりました。

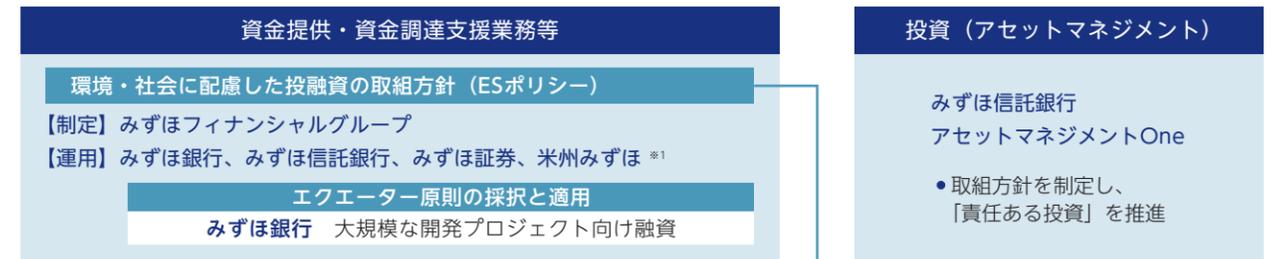


人権尊重の取り組みに関する詳細については、当社の人権レポートをご参照ください。  
[https://www.mizuho-fg.co.jp/csr/human/solution/pdf/report\\_2023.pdf](https://www.mizuho-fg.co.jp/csr/human/solution/pdf/report_2023.pdf)

## 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保全、人権尊重等の観点から、「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。2023年3月、気候変動への対応を強化するため、本方針を改定しました。

### 責任ある投融資等の概観



<sup>\*1</sup> 各社の海外現地法人を含む子会社も対象

ESポリシーの概要	
<b>セクター横断（禁止・留意）</b> 強制労働・児童労働・人身取引 移行リスクセクター 電力（石炭/石油/ガス火力発電）、石炭鉱業、石油・ガス、鉄鋼、セメント	<b>特定セクター</b> 兵器、石炭火力発電、石炭採掘（一般炭）、石油・ガス、大規模水力発電、大規模農園、パームオイル、木材・紙パルパ

取組方針（抜粋） (注) 下線部分は2023年3月に改定

<b>移行リスクセクター</b> ・段階的な取り組み強化に向けたエンゲージメントの実施 ・移行リスクへの対応状況を年1回以上確認 ・初回エンゲージメントから1年を経過後も、移行リスクへの対応意思がなく、移行戦略も策定されない場合には、取引継続について慎重に判断	<b>石炭火力発電</b> ・石炭火力発電事業を主たる事業とする企業について、現在（みずほ）と投融資等の取引がない企業に対しては、投融資等は行わない ・石炭火力発電の新規建設・既存発電所の拡張を資金使途とする投融資等は行わない ・エネルギー転換に向けた革新的、かつクリーンで効率的な次世代技術の開発等、脱炭素社会への移行に向けた取り組みについては引き続き支援
<b>石炭採掘（一般炭）</b> ・一般炭採掘およびそのインフラを主たる事業とする企業について、現在（みずほ）と投融資等の取引がない企業に対しては、投融資等は行わない ・炭鉱採掘（一般炭）およびそのインフラの新規開発・拡張を資金使途とする投融資等は行わない <sup>*2</sup>	<b>石油・ガス</b> ・石油・ガス採掘事業を資金使途とする新規の投融資を行う場合、十分な温室効果ガス削減対策がとられているか検証 ・北極圏での石油・ガス採掘事業、オイルサンド、シェールオイル・ガスの採掘事業、パイプライン事業を資金使途とする投融資等を行う場合には、固有のリスクを踏まえて、適切な環境・社会リスク評価を実施

<sup>\*2</sup> 既存炭鉱の権益取得（一般炭）を資金使途とする案件は、温室効果ガス排出量を2050年にネットゼロとする目標を掲げる国のエネルギー安定供給に不可欠な案件に限り、慎重に検討のうえ、対応する可能性がある

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

<b>定期的なエンゲージメント</b> 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 <b>2022年度 約 1,100 社</b>	<b>ガバナンス</b> 外部環境変化と運用結果を踏まえ、執行・監督で定期的なレビューし、方針の見直しと運営の高度化を実施
---	--

ESポリシーに基づく石炭火力発電所向け与信残高削減目標	
2019年度	2,995億円
2022年度	2,355億円
2030年度	目標 2019年度比 50%削減
2040年度	目標ゼロ

## TCFD提言への〈みずほ〉の対応状況（サマリー）

下線は統合報告書2022（2022年7月発行）開示以降に強化した取り組み

### 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  
 [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、経営会議等において定期的に審議・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(2022年度新設)・グループCROが各領域の取り組みを推進
- 当社グループの複数部署が協働し取り組むテーマに関し気候変動対応タスクフォースと5つのワーキンググループを設置し推進
- 役員報酬の評価指標に、「サステナブルファイナンス額」・「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指標を採用

### 戦略

- 実体経済の移行促進・ビジネス機会獲得・リスク管理の観点から、当社グループの気候変動対応をより統合的に推進するため、「ネットゼロ移行計画」を改定（2022年制定、2023年4月改定）(P.63ご参照)  
 - ネットゼロへの移行の観点から〈みずほ〉が特に注力して取り組む重要なセクター、脱炭素化に関連する次世代技術を特定
- 機会の認識・機会獲得への取り組み：
  - 脱炭素社会への移行に向けた産業・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、社会実装をビジネス機会と認識
  - サステナブルビジネス戦略に基づき、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
    - 脱炭素社会実現に向けた資金供給：2019-30年度累計 サステナブルファイナンス目標を100兆円、そのうち環境・気候変動対応ファイナンス目標を50兆円に引き上げ（P.62ご参照）
    - 脱炭素に向けた基盤づくり・スケール化：経済・産業構造転換やテクノロジー実用化に向けて、トランジション領域での出資枠を設定・対象範囲を拡大。戦略的な外部パートナーとの連携等により、国内の中堅・中小企業やアジアへ取り組みを伝播
    - ケイパビリティ・ビルディング：SX人材・知見の強化（2025年度目標設定）
- リスクの認識：
  - 気候関連リスクを「気候変動に起因する移行リスクと物理的リスクが他の様々なリスクを発現・増幅させることにより、有形・無形の損失を被るリスク」と定義
  - 移行／物理的リスクが発現・増幅させる様々なリスクを特定し、リスク区分ごとの重要性の評価を行い、気候変動に伴うリスクを統合的に把握。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

シナリオ	NGFS*1の Current Policies、Below 2°C、Delayed Transition、Net Zero 2050 (1.5°C) シナリオ
分析内容	分析対象セクターのお客さまが直面する、リスクと機会の影響評価のためのパラメータを特定。シナリオ下におけるパラメータ変化を基に業績影響予想を作成し、移行リスクに起因する〈みずほ〉の与信コスト増加額を分析
対象セクター	「電力ユーティリティ」、「石油・ガス」、「石炭」、「鉄鋼」、「自動車」、「海運」、「航空」セクター（国内・海外）
与信コスト増加額	2050年までの累計で Below 2°C：3,600億円、Delayed Transition：11,700億円、Net Zero 2050：16,500億円程度（Current Policiesシナリオとの差額）
示唆	・与信コストはいずれのシナリオにおいても時間とともに増加し、中長期的には〈みずほ〉に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 ・お客さまの早期移行と社会全体の秩序ある移行の重要性を確認
今後の対応	・深度あるエンゲージメントを実施し、お客さまの早期の事業構造転換を促進 ・各国政府による秩序ある移行に向けた政策の立案・遂行を支援

### 物理的リスク

リスクの種類	急性リスク	慢性リスク
シナリオ	NGFSのCurrent Policies、Net Zero 2050	NGFSのCurrent Policies、Net Zero 2050
分析内容	災害の変化に伴う資産の損傷、事業停滞等での影響 [直接影響] 当社グループの資産の損傷等での毀損額、担保不動産の損傷等での与信コスト [間接影響] お客さまの事業停滞に伴う収益減少等での与信コスト	気温上昇に伴う資産の劣化、労働力低下等での影響 [直接影響] 当社グループの資産の劣化等での毀損額、担保不動産の劣化等での与信コスト [間接影響] お客さまの労働力低下に伴う収益減少等での与信コスト
分析範囲	対象地域：国内、海外 対象先：当社グループ、与信先（中堅中小/大企業）	対象地域：国内、海外 対象先：当社グループ、与信先（中堅中小/大企業）
毀損額・与信コストの増加額	ストレス事象が顕在化した場合の最大増加額（Current Policies、2100年、単年） 風水災:約900億円、山火事:約300億円、干ばつ:約15億円	気温変化（労働力低下・冷房使用量増加要因等）：約400億円
示唆	上記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	
今後の対応	当社グループの資産ポートフォリオ改善によるオペレーショナルリスクのコントロール等の重要性を認識	

\*1. Network for Greening the Financial System

### リスク管理

- 気候関連リスクの特定、リスクアペタイト・フレームワーク／総合リスク管理への統合  
 - 気候関連リスクをリスクアペタイト・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。気候関連リスクの特性を踏まえた適切な管理態勢を確立する観点から、「気候関連リスク管理の基本方針」を制定
- 「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。選定したトップリスクに対しては、追加的なリスクコントロール策を検討し、対応の状況について取締役会等での報告を実施
- 炭素関連セクター リスクコントロール（P.66ご参照）  
 - 炭素関連セクター（電力ユーティリティ、石油・ガス、石炭、鉄鋼、セメント）について、取引先の属するセクターの軸と、取引先の移行リスクへの対応状況の軸の2軸でリスクを評価し、高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、以下のコントロール方針をもとにリスクをコントロールし、中長期的にエクスポージャーを削減
  - 移行リスクへの有効な対応戦略の策定と実践状況の開示や、より低リスクのセクターへの事業構造転換が、速やかに図られるようサポートする等、より一層のエンゲージメントに取り組む
  - お客さまの事業構造転換等を後押しするため、目標の妥当性や国際的なスタンダードが提唱する適切な移行戦略の要件の充足等が確認できた場合には、移行に必要な支援を行う（2022年度、移行戦略の確認目線や確認プロセスを整備）
  - 初回のエンゲージメントから1年を経過しても、移行リスクへの対応意思がなく、移行戦略も策定されない場合には、取引継続について慎重に判断する
- 環境・社会に配慮した投融資の取組方針（ESポリシー）（P.68ご参照）  
 - 環境・社会に対する負の影響を助長する可能性が高い事業やセクターを特定し、投融資等の取組方針を制定、運用

### 指標・目標

移行計画項目	主なモニタリング指標	目標	直近実績
GHG排出 ネットゼロ	Scope1,2 排出量	2030年度 カーボンニュートラル（以降もカーボンニュートラルを継続）	2021年度 150,987 tCO <sub>2</sub> e
	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 138-232 kgCO <sub>2</sub> e/MWh	2021年度 353 kgCO <sub>2</sub> e/MWh
	- 石油・ガスセクター	2030年度 Scope1,2：4.2 gCO <sub>2</sub> e/MJ Scope3：▲12-29%（2019年度比）	2021年度 Scope1,2：6.5 gCO <sub>2</sub> e/MJ Scope3：43.2 MtCO <sub>2</sub> e（19年度比▲29%）
脱炭素化 ビジネスの強化	脱炭素化 環境・気候変動対応ファイナンス額	絶対排出量 2030年度 OECD諸国 ゼロ 2040年度 非OECD諸国 ゼロ	2021年度 1.7 MtCO <sub>2</sub> e
	脱炭素化 環境・気候変動対応ファイナンス額	2019-30年度累計 100兆円 うち環境・気候変動対応 50兆円	2019-22年度累計 21.2兆円 うち環境・気候変動対応 8.1兆円
気候関連 リスク管理の 高度化	石炭火力発電所向け 与信残高削減目標 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	2030年度までに2019年度対比50%に 削減、2040年度までに残高ゼロ 中長期的に削減	2023/3末 2,355億円 （2019年度末比 ▲21.4%） 2023/3末 1.6兆円
エンゲージメント 強化	取引先の移行リスクへの対応状況	—	2023/3末時点 対象セクターにおいて着実に進展
ケイパビリティ ビルディング	SX人材 KPI - サステナビリティ経営エキスパート - 環境・エネルギー分野コンサルタント	2025年度 - 1,600名 - 150名	2023/3時点 - 約1,300名 - 約130名

- 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
  - PCAF\*2の手法に基づく 投融資を通じたGHG排出量（Financed Emissions）：  
 （計測対象アセット・セクター拡大）  
 \*2. Partnership for Carbon Accounting Financials

詳細については、当社のTCFDレポート（気候関連レポート）2023をご参照ください。  
[https://www.mizuho-fg.co.jp/release/20230615release\\_jp.html](https://www.mizuho-fg.co.jp/release/20230615release_jp.html)



## ▶ デジタルトランスフォーメーション

### 多彩なパートナーの皆さまとの共創を通じ、 <みずほ> とお客さまがともにDX領域で実る未来へ

「ともに挑む。ともに実る。」  
DXへの取り組みは、新たに制定した<みずほ>のパーパスそのものだと考えています。テクノロジーの進化の波は凄まじい勢いで押し寄せ、想像を超えるスピードで社会構造を大きく変化させようとしています。先の見通せない不確実な時代にあって、お客さまや社会に豊かな実りを届けていくためには、自らをアップデートし続けるとともに、失敗を恐れず新たなことに果敢に挑戦していくことが必要不可欠です。

この1年を振り返ると、Embedded Finance（組み込み型金融）のハウスコインや自治体DX、メタバースへの取り組みなど、多くの挑戦が成果として現れてきました。一方、グループ全体で見ればこうした動きは一部にとどまっておらず、またDX領域における<みずほ>の強みーグループ会社含め蓄積された先端技術知見・IT実装力、高い技術力を持つスタートアップ企業や大企業との幅広いネットワーク、Googleをはじめとしたオープンかつ多面的なアライアンス等ーを最大限に活かしきれたかといえば、依然として課題が多く残っています。

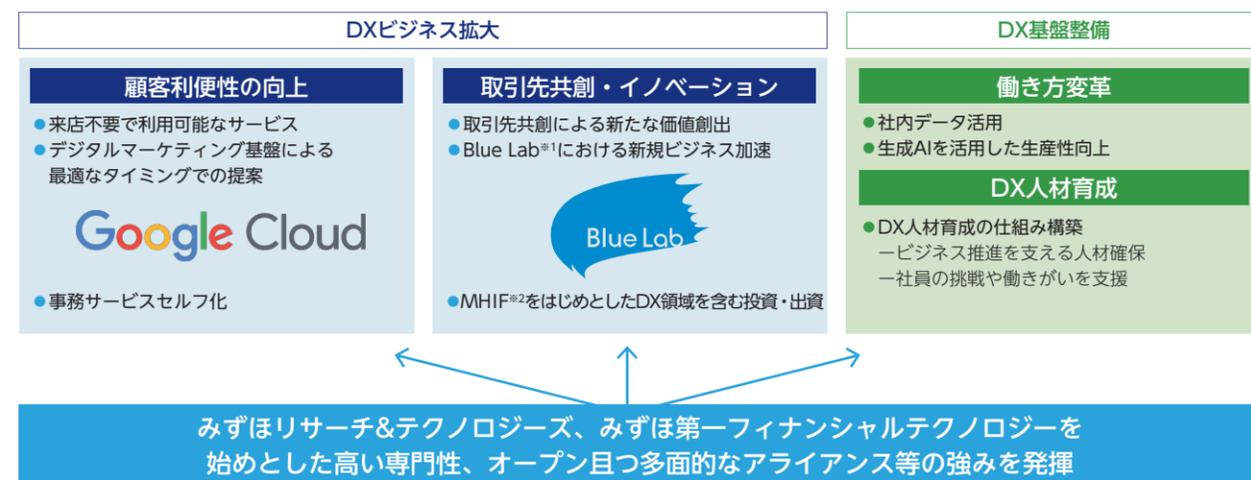
DX人材の育成、データ利活用の促進などのDX推進力強化に向けた取り組みを加速させ、お客さまや社会の課題に対し、多彩なパートナーの皆さまと<みずほ>の強みをつなぎ合わせることで、ともに実る未来を切り拓く挑戦をこれからも続けていきます。

取締役 兼 執行役員副社長(代表執行役)  
グループCDO

梅宮 真

## <みずほ>のデジタルトランスフォーメーション戦略

DX領域における<みずほ>の強みを発揮し、お客さまの利便性の向上、取引先企業の事業戦略への貢献、新規ビジネスの創出等に取り組んでいきます。また、それらを支えるDX基盤として、働き方変革やDX人材育成を進めていきます。



※1. 2017年6月設立のシリコンバレーのベンチャーキャピタルWIL（筆頭株主）とみずほ銀行等が出資した新規事業創出に特化した会社  
※2. みずほイノベーション・フロンティア株式会社。2023年4月設立のみずほフィナンシャルグループ100%出資のコーポレートベンチャーキャピタル子会社

## 顧客利便性の徹底追求

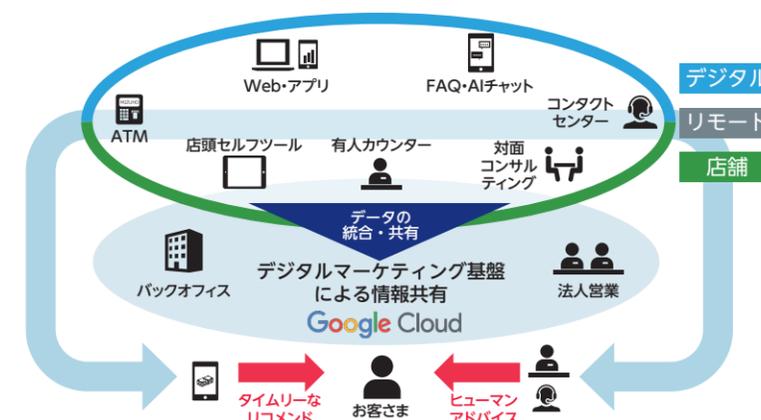
### ○ 中期的に1,000億円のデジタル投資

お手続きのための来店が不要となるよう、個人・法人向け主要サービスはデジタルチャネルで完結できるようにしていきます。また来店時のお手続きについてもスムーズでクイックなセルフ化の実現をめざします。店舗については営業時間の見直しも含め、よりお客さまが相談しやすい空間へと変えていきます。

### ○ デジタルマーケティング基盤を活用し、お客さま一人ひとりに寄り添った金融サービスを提供

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、最適なタイミング・チャネルにてご提案をする、パーソナライズされたマーケティングを展開することで、お客さま体験価値の向上を図っていきます。

例えば、Web・アプリの閲覧履歴や店頭での会話等に基づき、興味のある内容についてデジタルチャネルや営業担当者、コンタクトセンターからタイムリーにレコメンドが受けられる、といったサービス展開を予定しています。



▶ デジタルトランスフォーメーション

## 共創による新たな価値創出

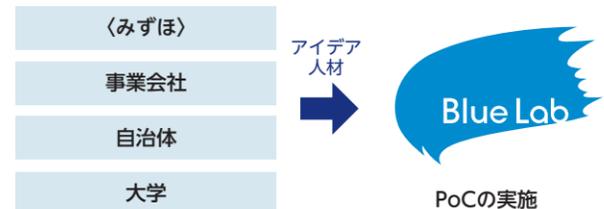
<みずほ>は「金融DX」「ESG (SX)」「Tech起点」、この3つの領域をDX注力領域と定め、社会やお客さまのペインポイントに対して新たな価値をお届けしています。

金融DX領域	ESG (SX) 領域	Tech起点領域
<p><b>組み込み型金融や決済・送金、ブロックチェーン等を活用した新たなビジネス</b></p> <p><b>取り組み事例</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●組み込み型金融「ハウスコイン」</li> <li>●電子地域振興券</li> <li>●デジタル特典付き社債「デジタル・エンゲージメント・プラットフォーム」</li> </ul>  	<p><b>環境・社会・ガバナンスの課題をデジタルで解決するビジネス</b></p> <p><b>取り組み事例</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●自治体DX                     <ul style="list-style-type: none"> <li>―八丈島スマートアイランド</li> <li>―更別村SUPER VILLAGE</li> </ul> </li> </ul> 	<p><b>メタバースや非代替性トークン (NFT) 等先端技術を取り込んでいくビジネス</b></p> <p><b>取り組み事例</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●メタバース上の決済機能提供</li> </ul> 

## <みずほ>のイノベーション

### ○ 新規ビジネス開発組織 株式会社Blue Lab

新規ビジネスを創出する専担者30名を配置し、<みずほ>発のビジネスのサポートだけでなく、事業会社や自治体といった外部との連携を強化し、PoC (Proof of Concept) を積み上げ、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きます。



### ○ 役員・社員一体でのマインドセット

“Yes, And…” “Fail Early, Fail Often”等、イノベーションやDXに必要なデザイン思考・マインドセットのワークショップをシリコンバレーのベンチャーキャピタルWilと制作し、過去2年間で、延べ1,200名以上の社員が参加しています。木原グループCEOも含めた役員も参加しており、役員・社員が一体となって挑戦するカルチャーがうまれています。



**多彩なパートナーと推進する <みずほ>ならではのDXの思いと取り組みを発信中！**

詳細はみずほDXサイトで <https://www.mizuho-fg.co.jp/dx/index.html>

## DX インタビュー

### ここから始まる豊かな未来。EVの充電料金を安心確実に決済できる 独自決済システム「everiwa wallet」をパナソニックと共同開発

カーボンニュートラルの推進につながると期待されているEVですが、日本国内での普及率はまだ1.4% (2022年)。EVの普及には、日本全国でEV用充電インフラを整備し、誰でも、どこでも、確実に使えるようにすることが必要です。

みずほ銀行は、EV用充電インフラのシェアリングプラットフォーム「everiwa Charger Share」において、組み込み型金融「ハウスコイン」をベースに、非接触で充電料金の支払いと受け取りを行える専用決済サービス「everiwa wallet」を、パナソニック株式会社 エレクトリックワークス社と共同で開発しました。

#### 「ハウスコイン」を採用した理由とは

日本全国、あらゆるところで充電できるネットワークを実現するためには、法人だけでなく、個人の方の力も大切だと考えます。「ハウスコイン」を採用した一番の理由は、ホストである個人と法人の両方が安心確実に決済でき、個人の方も収益を受け取れるシステムを実現できるからです。

また、決済基盤は安定して運用ができることが重要であり、全都道府県を網羅する900以上の接続金融機関、加盟店約140万カ所安定した運用実績のあるJ-Coin Payがベースになっている点も、決め手の1つでした。



パナソニック株式会社 エレクトリックワークス社 穂積 則夫氏

#### 「ハウスコイン」の強みとは

事業会社のお客さまがご要望する機能の個別開発や、既存サービスの組み込み等、お客さまの悩みに合わせてサービスをカスタマイズできる。まさに、自由自在な点だと言えます。

将来的に決済規模7兆円\*という大きな可能性を秘めているハウスプリペイド市場において、<みずほ>は幅広い企業や自治体等にハウスコインサービスを提供する取り組みを拡大し、プラットフォームとなることをめざします。

\*2025年想定



みずほ銀行 デジタルイノベーション部 岡村 健太

インタビューの詳細はみずほDXサイトで <https://www.mizuho-fg.co.jp/dx/articles/2307-everiwa/index.html>

## DX インタビュー

### DXでもっと「訪れたい島」「住みたい島」にする 八丈島スマートアイランドプロジェクトが現在進行中

少子高齢化や観光客減、自然災害への備え等の課題を抱える八丈町は、みずほ銀行、みずほリサーチ&テクノロジーズと『サステナビリティおよびDX推進に関する包括連携協定』を締結し、島ならではの魅力を活かした持続可能な地域社会を実現する「スマートアイランドプロジェクト」を進めています。

#### パートナーに<みずほ>を選んだ理由とは

山下町長：<みずほ>さんが、町の社会課題・行政課題に関する深い理解、デジタル技術・サステナビリティに関する知見、DXや金融・経営に精通した専門人材、そして幅広い取引先ネットワークを有しているからです。

現在、防災DXでは、土砂災害予兆検知を目的としたIoTセンサー、津波監視目的の定点観測カメラの設置、観光DXでは、定点観測カメラとAIの画像認証技術を活用したホエールウォッチングや観光アプリの活用に向けた調整等が進められており、<みずほ>さんの力を様々な場面でお借りしながら、島のDXが進行しています。



みずほ銀行 デジタルイノベーション部 佐藤 泰弘 | 八丈町長 山下 泰也氏

#### 自治体DXにおける<みずほ>の強みとは

佐藤：<みずほ>が提案できるデジタルソリューションは、キャッシュレス等の金融領域にとどまりません。デジタル専門部署であるデジタルイノベーション部、みずほリサーチ&テクノロジーズをはじめとしたグループ会社、そして、<みずほ>の取引先企業とも連携しながら共創の取り組みを実現できるのが、<みずほ>の強みです。これからも<みずほ>は一丸となって、八丈町でのプロジェクトを全国の自治体の模範となるような先進的な取り組みにすべく、邁進していきます。

インタビューの詳細はみずほDXサイトで <https://www.mizuho-fg.co.jp/dx/articles/2307-hachijojima/index.html>

## カンパニー・ユニット別事業戦略

### 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おり、持株会社のもと各業務をグループ体系的に運営し、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くため、5つのカンパニーを設置しています。

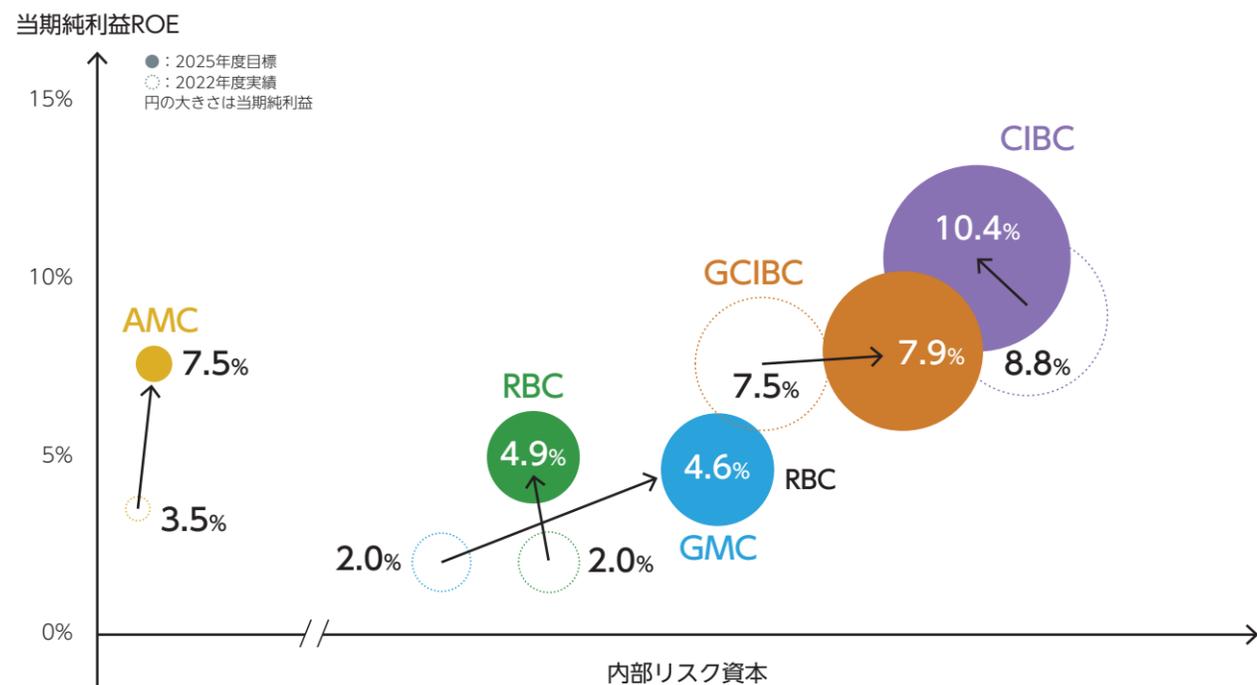
お客さまに対する各カンパニーのサービス提供を通じて、<みずほ>全体として企業価値の持続的、安定的な成長を実現していく観点から、全社戦略に基づきカンパニーに対する最適な経営資源配分に努めています。全社の財務目標とカンパニーごとの事業特性・事業環境を踏まえ、利益水準やROE、経費率等のカンパニー別の目標設定やその期中フォローを行うことで規律ある財務運営を行っているほか、各カンパニーにおいても、全社戦略に連動したカンパニー戦略に基づき、それぞれの強みを活かせる領域に経費や人員、RWA等の経営資源を重点的に投下することで、お客さまへの最適なソリューション提供を推進しています。

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。2022年度については、金利上昇や株価の低迷を受けて市場部門における債券運用収益の悪化や個人の資産形成関連業務の低迷を余儀なくされましたが、事業法人向けを中心とする預金・貸出関連収益の伸長や機関投資家向けのセールス&トレーディングビジネスは好調に推移し、環境変化への耐性を確認できた一年になりました。

2023年度から開始した新中期経営計画においては、財務目標として掲げる連結ROEおよび連結業務純益の達成をめざし、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。

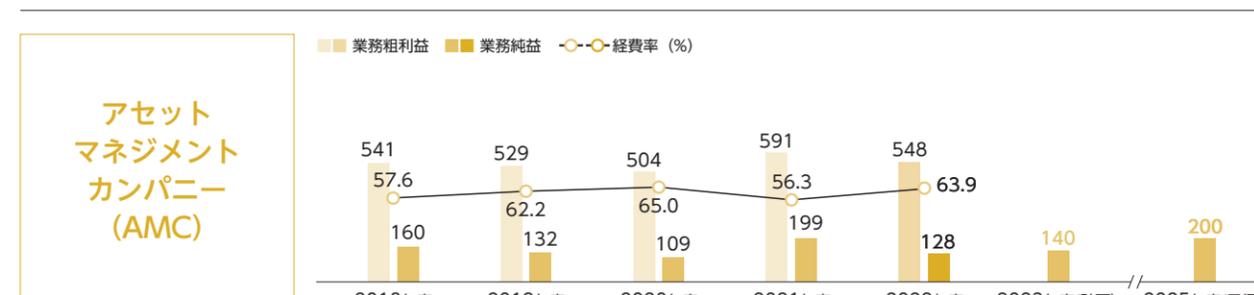
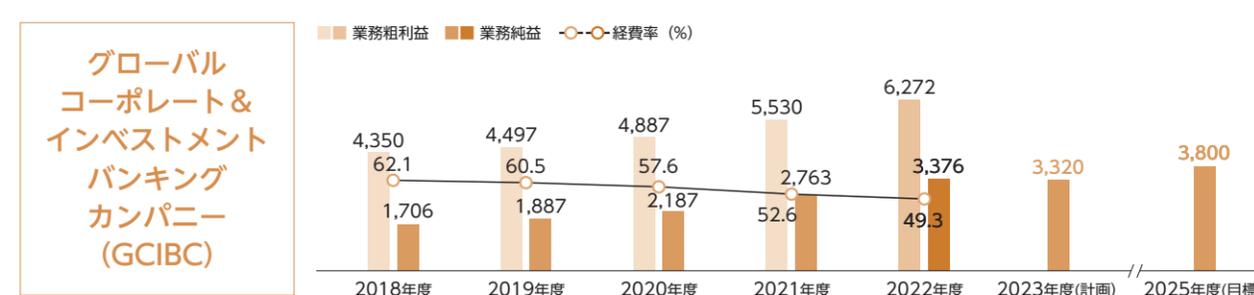
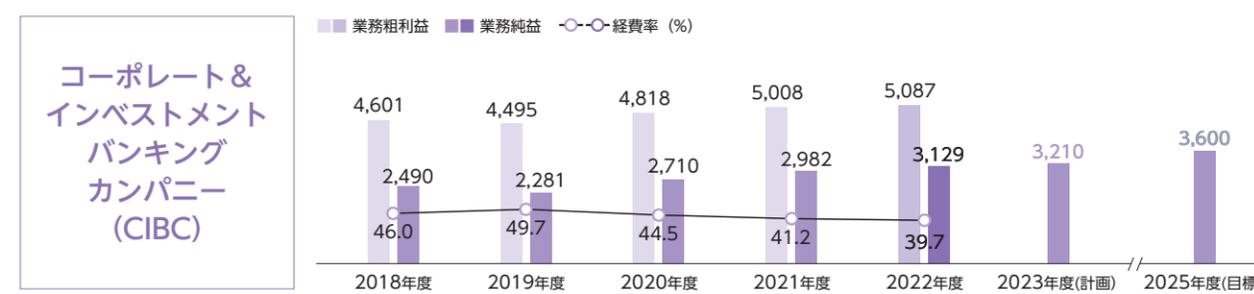
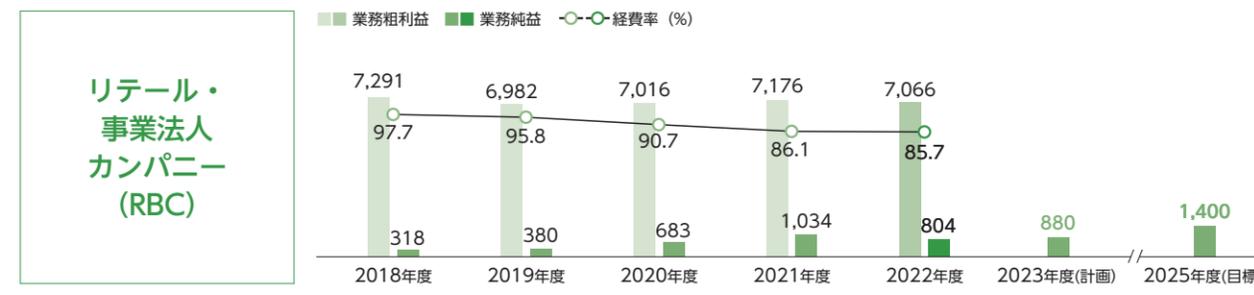
### 当期純利益ROE

- 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)



### カンパニー業績推移

(グループ合算、管理会計、概数、単位：億円)  
年度の計数を、23年度管理会計ルールに組み替えて算出  
業務純益にはETF関連損益等を含む



Retail & Business Banking Company

リテール・事業法人カンパニー



執行役  
リテール・事業法人カンパニー長  
磯貝 和俊

人生100年時代、SX・DX、資産・事業承継といった、お客さまを取り巻く内外環境を背景とした課題に対して、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ることで、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

事業概要

個人・中小企業・中堅企業の顧客セグメントを担当するカンパニー

※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

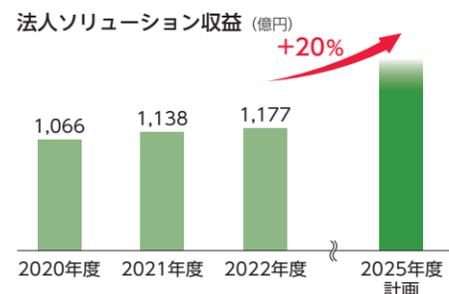
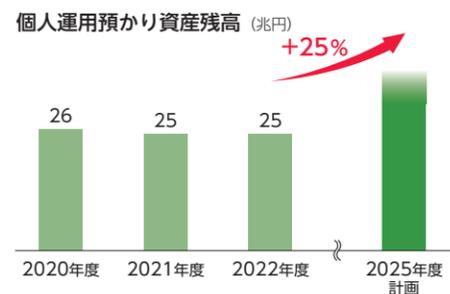
- ▶ 個人のお客さまの資産運用・形成を強力にサポートする総合資産コンサルティング態勢を強化します。また、事業承継、成長が見込まれる中堅・中小企業、イノベーション企業へのソリューション提供、リスクマネー供給を行います。

効率化分野

- ▶ デジタルチャネル強化により、お客さまサービス品質の向上と業務の効率化を同時に実現し、人材をお客さまへのコンサルティング・ソリューション提供にシフトすることで、顧客体験価値の向上を図ります。

中計達成への施策

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、利便性の高いチャネルと総合資産コンサルティングにより資産運用・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を提供します。



Corporate & Investment Banking Company

コーポレート&インベストメントバンキングカンパニー



執行役  
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  
菅原 正幸

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、大企業・金融・公共法人カンパニーとグローバルプロダクツユニットの投資銀行機能を統合のうえ、コーポレート&インベストメントバンキングカンパニーを新設しました。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おります。こうした環境下、社会課題の解決に取り組み、お客さまの価値向上への支援を通じて、産業・経済・社会の持続的成長・発展に貢献してまいります

事業概要

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

※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。政策保有株式については、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融資等へ効果的にアセットを投下してまいります。

中計達成への施策

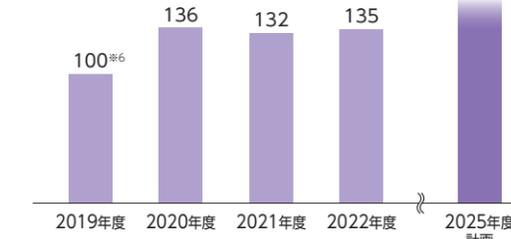
社会・産業の大きな構造変化の潮流を的確に捉え、お客さまのサステナブルな成長と発展に向けて、金融・非金融の多様なソリューション提供を通じて、お客さまの価値共創パートナーとしての役割を一層発揮していきます。カンパニー新設に伴い、カバレッジとプロダクツの一体化を推進することで、マーケットインによるお客さま向けアプローチを徹底し、ソリューション提供力を高度化していきます。

各種リーグテーブル

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
ECM <sup>※1</sup>	4位	4位	4位	4位
DCM <sup>※2</sup>	1位	1位	1位	1位
M&A金額 <sup>※3</sup>	3位	15位	5位	5位
SDGs債 <sup>※4</sup>	1位	1位	1位	1位

※1. 内外エクイティ引受金額、ブックランナーベース（出所）Refinitiv  
 ※2. 普通社債、投資法人債、財投機関債、地方債（主幹事方式）、サムライ債、優先出資証券を含み、自社債を除く（出所）Refinitiv  
 ※3. 日本企業関連公表案件、不動産を除く（出所）Refinitiv  
 ※4. (出所) Refinitiv

SI<sup>※5</sup>投資残高推移



※5. 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  
 ※6. 2019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



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  
武 英克

お客様のビジネスを“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、各地域のお客様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、お客様の事業展開・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、社会的課題の解決にも貢献していきます

事業概要

海外に進出する日系および非日系企業等のお客様に、グループ一体でソリューションを提供

※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への海外事務集約とベストプラクティスの展開やDXも活用した業務標準化を通じ、オペレーションを最適化するとともに、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。

中計達成への施策

米国で培ったCIBビジネスモデルのさらなる深化と、アジアパシフィック・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。

リーグテーブル

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
米州DCM*1	9位	9位	8位	8位
除く米銀	3位	3位	2位	2位
シェア	3.3%	3.4%	3.5%	4.2%
米州Non-IG LCM/DCM*2	25位	17位	21位	16位
除く米銀	11位	8位	10位	6位
シェア	1.0%	1.4%	1.4%	1.7%

\*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  
(アジアパシフィック) (百万ドル)



Global Markets Company

グローバルマーケットカンパニー



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  
奥水 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、多様化するお客様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、不確実性の高い市場環境の継続が想定されるなか、予兆管理と緻密な市場分析による機動的なオペレーションを通じたリスクコントロールにより、安定的な収益を実現します

事業概要

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

※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業務においては、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。バンキング業務においては、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。

中計達成への施策

日米でのエクイティビジネスとアジア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を高めます。国内運用ビジネスにおいては、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。

海外S&T収益額 (億円)



外貨中長期調達金額 (億ドル、%)



Asset Management Company

## アセットマネジメントカンパニー



執行役  
アセットマネジメントカンパニー長  
佐藤 紀行

お客様のニーズに応えた資産形成・資産運用の活性化に貢献するため、時代の要請に対応した「選択と集中」により運用力を一層強化し、プロダクトラインアップ・ソリューション提供の充実を図ってまいります。NISAやiDeCoといった税制度の後押しも捉えた個人のお客様の中長期的な資産形成や、機関投資家のお客様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、グループ一体となって応え、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

### 事業概要

個人から機関投資家まで幅広いお客様の資産運用ニーズにグループ一体となって運用商品やソリューションを提供

※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

- ▶ 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
- ▶ グループ内外の販社とのリレーションおよび充実したサポート体制
- ▶ 機関投資家へのグループ一体でのソリューション提供
- ▶ 企業年金を通じた幅広い企業および社員のお客様との接点

#### 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

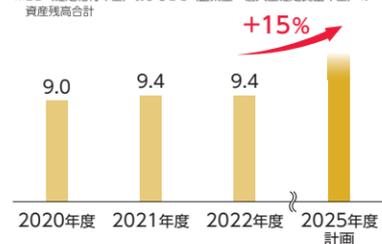
### 中計達成への施策

個人のお客様に対しては、提供する運用力の向上に加え、フィデューシャリー・デューティー遵守を前提にグループ内販売会社と製販一体で新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様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。

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)



Global Transaction Banking Unit

## グローバルトランザクションユニット

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シャープに対応するため、新たに専担ユニットとして設置されました。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



執行役  
グローバルトランザクション  
ユニット長  
山本 力

### 事業概要

国内外の法人のお客様に対する決済や資金管理、証券管理やトレードファイナンス等、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

#### 強み

- ▶ お客様志向でプロダクトを複層的に提供し、課題を解決する、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における国内・アジアトップの外部評価

### 中計達成への施策

社会基盤としての安定的な決済業務の提供に向けて、決済インフラ・基盤の維持・増強に不断に取り組みます。加えて、商流やサプライチェーン、規制等のグローバルな変化も踏まえたソリューションの提案、さらには、新たな決済技術や決済業務提供者等の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。

Research & Consulting Unit

## リサーチ&コンサルティングユニット

「<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様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



執行役  
リサーチ&コンサルティング  
ユニット長  
牛窪 恭彦

### 事業概要

産業・企業や経済・金融市場に関する知見と経営戦略やサステナビリティ・DX等に関する専門性を活かし、カンパニー横断的に機能を提供

#### 強み

- ▶ 産業・企業や経済・金融市場に関する深い知見に裏付けられた質の高いリサーチ機能
- ▶ 経営戦略、サステナビリティ、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

### 中計達成への施策

- 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、経営戦略・サステナビリティ・DX分野を中心とした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

## コーポレート・ガバナンス

### 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・公平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

#### コーポレートガバナンス・コードへの対応

<みずほ>のコーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方、およびみずほフィナンシャルグループ（持株会社）における取締役会、執行役、指名委員会、報酬委員会、監査委員会の役割、構成や運営方針等の企業統治システムの枠組みについては、「コーポレート・ガバナンスガイドライン」において定めています。  
また、当社のコーポレート・ガバナンス体制に関する状況を記載した「コーポレート・ガバナンスに関する報告書」を東京証券取引所に提出し、同取引所および当社のウェブサイトに掲載しています。

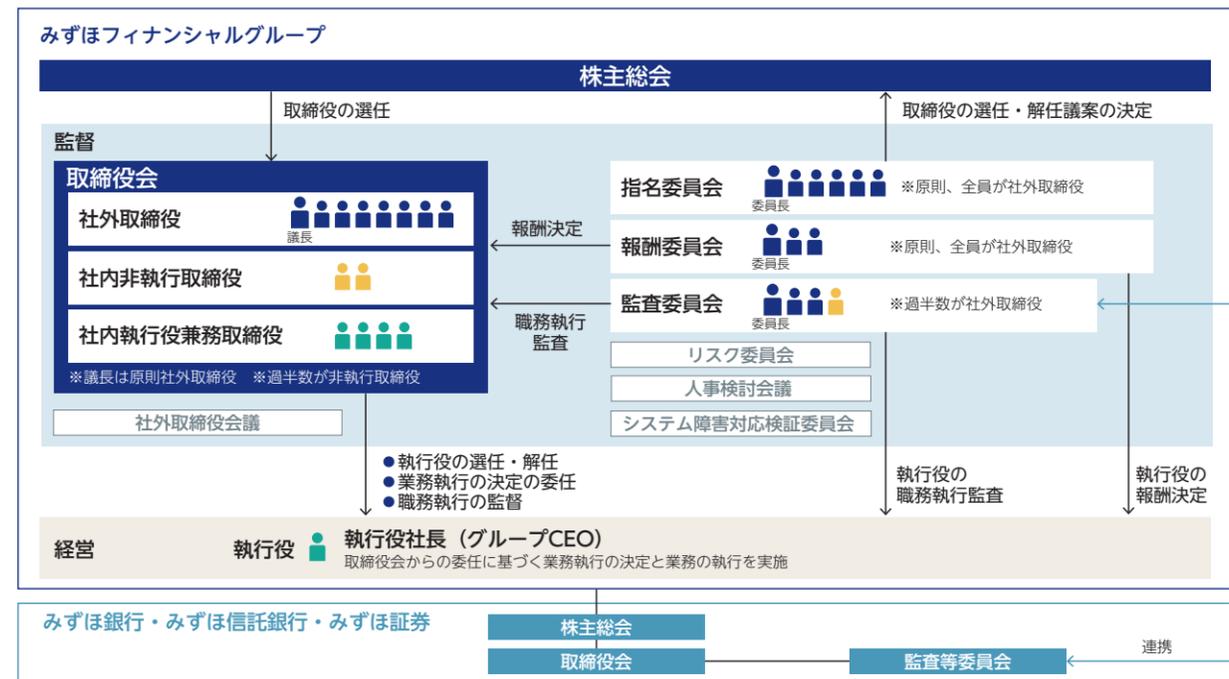
- ☐ コーポレート・ガバナンスガイドライン [https://www.mizuho-fg.co.jp/company/structure/governance/pdf/g\\_guideline.pdf](https://www.mizuho-fg.co.jp/company/structure/governance/pdf/g_guideline.pdf)
- ☐ コーポレート・ガバナンスに関する報告書 [https://www.mizuho-fg.co.jp/company/structure/governance/pdf/g\\_report.pdf](https://www.mizuho-fg.co.jp/company/structure/governance/pdf/g_report.pdf)

#### 独立性基準の概要

当社の「社外取締役の独立性基準の概要」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/o\\_director.pdf](https://www.mizuho-fg.co.jp/company/structure/governance/pdf/o_director.pdf)

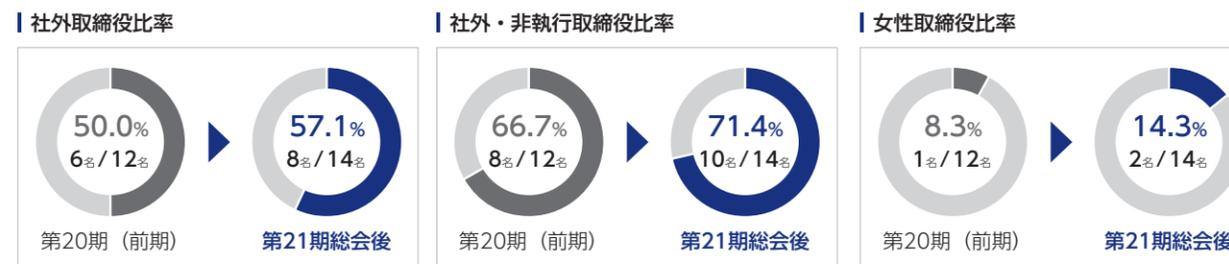
### ○ 体制図



### 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付けを行うとともに、当社および当社が経営管理を行っている子会社等に対するガバナンス機能を適切に発揮する役割を果たすことが重要であると考えています。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。



※ 取締役の平均在任期間：第20期 2.8年 ▶ 第21期 2.6年 / 平均年齢：第20期 64.7歳 ▶ 第21期 64.8歳

#### ○ 取締役選任の考え方

当社では、指名委員会において、「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、取締役候補者を決定しています。

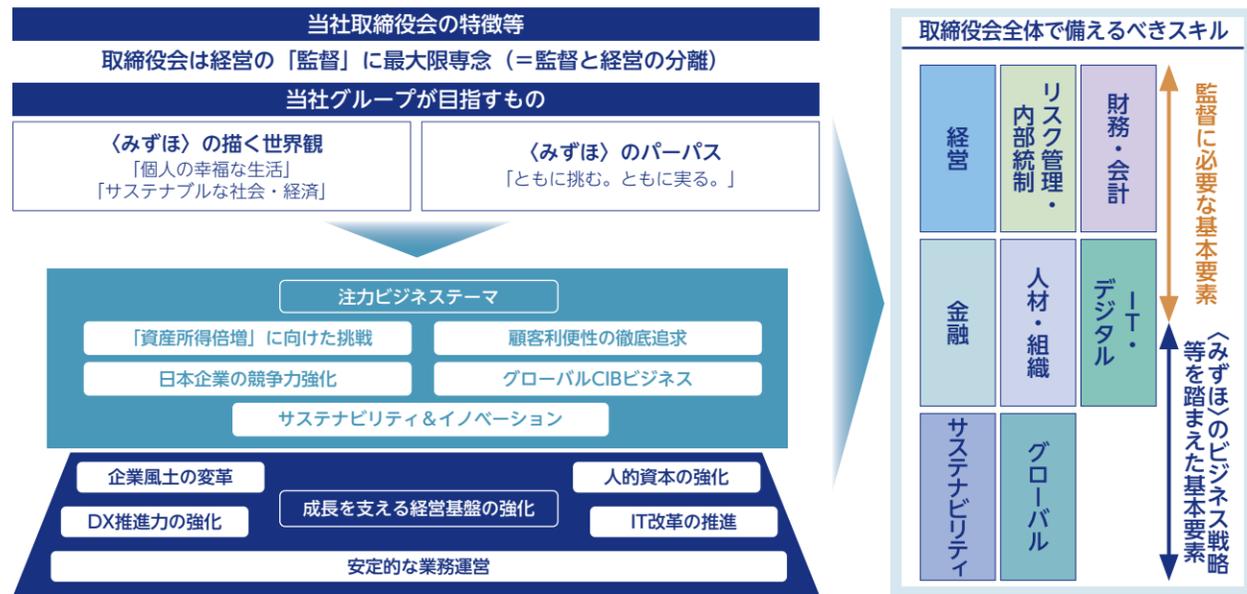
また、指名委員会は、取締役が選任基準に照らして著しく適格性に欠けると判断される客観的かつ合理的な理由があり、取締役として職務の執行を委ねることができないと判断される場合、取締役の解任議案を株主総会に提出することを検討することとしています。

コーポレート・ガバナンス

取締役会全体として備えるべきスキル

今般、当社グループの「企業理念」を見直しするとともに、長期的にめざす成長の方向性も見据えた新たな中期経営計画を検討・策定したことを踏まえ、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にしました。具体的には、「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」の8項目を選定しました。

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

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ひとつと位置付けており、経営者の育成や人材・組織開発等の経験・知見は、経営陣による人的資本や企業風土の変革に向けた取り組みを適切に監督する観点より必要と考えます。
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	人事検討会議	システム障害対応検証委員会	
小林 喜光	●	●			●		●	●	☆					●	
佐藤 良二	●	●	●					●			●				●
月岡 隆	●	●			●			●	●	●	☆			●	●
大野 恒太郎		●			●					●	●			●	●
篠原 弘道	●				●	●	●			●		●		●	●
山本 正巳	●					●		●	●	☆				●	
小林 いずみ※1	●	●		●	●		●	●	●			●		●	☆
野田 由美子	●			●	●		●	●		●		●			
今井 誠司				●			●	●							
平間 久顕		●	●	●			●				●	☆			
木原 正裕	●	●	●	●				●							☆
梅宮 真			●	●		●									
若林 資典		●		●			●								
上ノ山 信宏		●		●	●										

※1. 取締役会議長  
 ※2. 外部専門家として以下の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)

## 取締役一覧

### 社外取締役



**小林 喜光** 社外取締役

指名委員 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  
株式会社三菱ケミカルホールディングス<sup>®</sup>  
取締役社長  
2007年 4月 三菱化学株式会社 取締役社長  
2012年 6月 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<sup>®</sup>  
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<sup>®</sup>  
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 検証委員

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<sup>®</sup> 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<sup>®</sup> パートナー  
2007年 6月 監査法人トーマツ<sup>®</sup> 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 監査委員長 人検委員 検証委員

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)



**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 検証委員長

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)  
2008年11月 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)  
2014年 7月 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)

### 取締役



**今井 誠司** 取締役会長

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

監査委員 リスク委員長

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



**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)



**梅宮 真** 取締役 兼 執行役副社長 (代表執行役) グループCDO

主な略歴

■大阪支店長 (BK)  
■財務・主計グループ長  
■デジタルイノベーション担当



**大野 恒太郎** 社外取締役

指名委員 監査委員 人検委員 検証委員

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 渥美坂井法律事務所・  
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 リスク委員 人検委員 検証委員

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)



**山本 正巳** 社外取締役

指名委員 報酬委員長 人検委員

略歴（太字は重要な兼職）

1976年 4月 富士通株式会社 入社  
2005年 6月 同 経営執行役  
(2009年6月より「執行役員」に呼称変更)  
2010年 1月 同 執行役員副社長  
2010年 4月 同 執行役員社長  
2010年 6月 同 代表取締役社長  
2015年 6月 同 代表取締役会長  
2017年 6月 同 取締役会長  
JFEホールディングス株式会社  
社外取締役 (現職)  
当社 社外取締役 (現職)  
富士通株式会社  
取締役シニアアドバイザー (現職)  
2019年 6月



**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 PwC フィナンシャル・アドバイザー・  
サービス (日本) 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 パートナー  
(インフラ・PPP部門 アジア太平洋地区統括)  
2017年10月 ヴェオリア・ジャパン株式会社  
代表取締役社長  
2020年 6月 ヴェオリア・ジャパン株式会社  
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 (現職)  
株式会社ベネッセホールディングス  
社外取締役 (現職)  
2023年 6月 当社 社外取締役 (現職)



**若林 資典** 取締役 兼 執行役 グループCRO

主な略歴

■産業調査部長 (BK)  
■リサーチ&コンサルティングユニット長  
■リスク管理グループ長



**上ノ山 信宏** 取締役 兼 執行役 グループCHRO

主な略歴

■営業第九部長 (BK)  
■取締役会室長  
■人事グループ長

(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

コーポレート・ガバナンス

会社役員に対する報酬等

基本方針<sup>\*1</sup>

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"> <li>● 様々なステークホルダーの価値創造に資する経営</li> <li>● 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</li> </ul>
在り方	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>● 役員等が果たすべき責任やその成果に対する対価</li> </ul>

<sup>\*1</sup> 「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

当社グループの役員等が、新たな「パーパス」および「中期経営計画」のもとで、新たな挑戦に取り組むことを後押しするとともに、各々がそ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するよう、2023年度に役員報酬制度を改定しています。

2023年度役員報酬制度のポイント

インセンティブ機能の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 報酬体系を「基本報酬」と「インセンティブ報酬」からなる体系に見直し <sup>①</sup></li> <li>● 「インセンティブ報酬」の構成割合を引き上げ <sup>②</sup>                      - 「インセンティブ報酬」の構成割合はグループCEOが最大</li> </ul>
ステークホルダーの価値創造に資する評価の枠組みを強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 業績連動報酬に係る業績評価指標を見直し                      - 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た指標を設定 <sup>③</sup>                      - サステナビリティへの取り組みに対する評価を強化 <sup>④</sup></li> <li>● 中長期的な企業価値向上と、株主等との価値共有を目的として、報酬の一部は株式報酬として支給</li> </ul>

報酬体系

報酬種類 <sup>①</sup>	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					
基本報酬 <sup>*1</sup>	非連動	毎月	金銭	40%	40%	55%	55%	85%	85%	
インセンティブ報酬	中長期インセンティブ報酬	株式報酬Ⅰ <sup>*2</sup>	非連動	退任時	非金銭 (株式)	5%				
		株式報酬Ⅱ <sup>*3</sup>	連動 (0~150%)	翌々年度以降3年にわたり繰延	非金銭 (株式)	30%	5%	17.5%	45%	
	短期インセンティブ報酬 <sup>*4</sup>	連動 (0~150%)	翌年度一括 <sup>*5</sup>	金銭	25%	22.5%	60% +2.5% 引き上げ <sup>②</sup>	45% +2.5% 引き上げ <sup>②</sup>	15%	15%

↳ マルス・クローバックの対象<sup>\*6</sup>

<sup>\*1</sup> 各役員等の役割や職責等に応じて毎月支給  
<sup>\*2</sup> 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  
<sup>\*3</sup> 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  
<sup>\*4</sup> 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  
<sup>\*5</sup> 一定額以上は翌々年度以降3年にわたり繰延支給  
<sup>\*6</sup> 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しています

業績連動報酬に係る業績評価指標 <sup>③④</sup>

中長期インセンティブ報酬 (株式報酬Ⅱ)

基準額

×

中長期業績指標評価 <sup>*1</sup>		
評価軸	業績評価指標	ウェイト
みずほ フィナンシャルグループ 財務関連指標	連結ROE <sup>*2</sup>	25%
	連結業務純益 <sup>*3</sup>	25%
	TSR (株主総利回り)	10%
お客さま	お客さま満足度 <sup>*4</sup> サステナブルファイナンス額 <sup>*4</sup>	10%
経済・社会	ESG評価機関評価 <sup>*5</sup> 気候変動への取り組み <sup>*4</sup>	10%
社員	エンゲージメントスコア <sup>*6</sup> インクルージョンスコア <sup>*6</sup>	20%

達成率と評価係数の関係 (連結ROE目標達成率の例)

サステナビリティへの取り組みを評価に反映

<sup>\*1</sup> 報酬委員会が、業績評価指標の目標達成率等に基づき、経営環境や個別に反映すべき事象の有無等を踏まえて最終的に決定 (上限150%)  
<sup>\*2</sup> その他有価証券評価差額金を除く  
<sup>\*3</sup> 連結業務純益+ETF関係損益等  
<sup>\*4</sup> 関連する指標の社内目標達成率等により評価  
<sup>\*5</sup> 主要ESG評価機関4社(S&P Global, Sustainalytics, MSCI, FTSE)評価の過年度比/他社比等により評価  
<sup>\*6</sup> 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の目標達成率等により評価

短期インセンティブ報酬<sup>\*1</sup>

<sup>\*1</sup> 「短期業績指標評価」と「個人評価」の評価係数の乗数は150%を上限とする

基準額

×

短期業績指標評価 <sup>*1</sup>		
評価軸	業績評価指標	ウェイト
みずほ フィナンシャルグループ 財務関連指標	親会社株主純利益 <sup>*2</sup>	50%
	業務粗利益RORA <sup>*3</sup>	50%

×

個人評価 <sup>\*1</sup>

主な評価の観点 (グループCEOの例)

- パーパス・行動軸の浸透、企業風土改善等に向けたリーダーシップの発揮
- グループCEOおよび経営陣のサクセッションの取り組み等

<sup>\*1</sup> 報酬委員会が、評価の観点等に基づき決定。グループCEOの場合、0~110%で変動

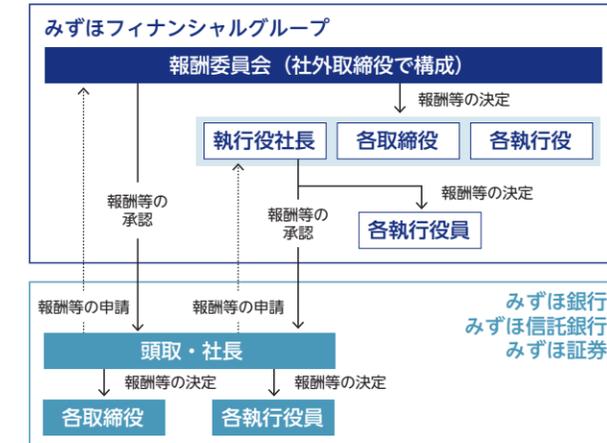
<sup>\*1</sup> 報酬委員会が、業績評価指標の目標達成率等に基づき、経営環境や個別に反映すべき事象の有無等を踏まえて最終的に決定。グループCEOの場合、0~140%で変動  
<sup>\*2</sup> 親会社株主に帰属する当期純利益  
<sup>\*3</sup> RORA: Return on Risk-weighted Assets

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。

個人別報酬の決定プロセスイメージ



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。

## 取締役会および各種委員会の活動状況

### ○ 2022年度の主な活動状況

<b>取締役会</b> 経営の基本方針等の業務執行の決定、および取締役・執行役の監督を行っています					
2022年度の構成	社外取締役6名、社内取締役6名（うち、非執行取締役2名）	2022年度開催回数	24回	平均出席率	100%
2022年度の主要議題	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業理念等の見直しおよび次期中期経営計画</li> <li>グループベースの新しい人事制度の構築</li> <li>サステナビリティへの取組状況</li> <li>業務改善計画等の進捗状況</li> <li>上場株式の政策保有に関する保有意義検証</li> <li>主要子会社トップによる執行状況報告（足元の取り組みと課題認識）等</li> </ul>				
主なポイント	<ul style="list-style-type: none"> <li>2022年度においては特に、&lt;みずほ&gt;が次のステージに進むための役員・社員の拠り所となる企業理念や成長戦略について重点的に議論するとともに、その土台となる、システム、AML/CFT、サイバーセキュリティ、フィデューシャリー・デューティー等の領域について議論を重ねました。</li> <li>具体的には、企業理念の策定プロセスにおける社員参画の重要性や、経済・社会の発展に貢献するという大義を社員と共有することの必要性について意見がなされ、社外取締役と社員WGメンバーとの対話・意見交換も行いました。</li> <li>また、成長戦略・中期経営計画に関しては、中長期の社会の姿に向けて&lt;みずほ&gt;が果たすべき役割とそれを実現する事業ポートフォリオ、あるいは、強みや特徴を明確にし、PBRやROE、PERも意識した計画とする必要性、成長戦略におけるグローバル展開とテクノロジー活用等の必要性等、多面的な視点から活発な議論を行いました。</li> </ul>				

<b>指名委員会</b> 株主総会に提出する取締役の選任・解任議案の内容決定等を行っています					
2022年度の構成	社外取締役5名（社外取締役比率100%）	2022年度開催回数	12回	平均出席率	100%
2022年度の主要議題	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会構成（含むスキルマトリクス）の考え方</li> <li>社外取締役のサクセッション、2023年度における取締役人事（子会社を含む）</li> <li>グループCEOのサクセッション 等</li> </ul>				
主なポイント	<ul style="list-style-type: none"> <li>2022年度においては特に、当社グループの成長戦略も踏まえた、より実効性ある監督機能の発揮に向け、子会社を含めた取締役会構成やサクセッションのあり方について議論を重ねました。</li> <li>具体的には、内外の環境変化を踏まえたスキルやジェンダー等の多様性の重要性について意見がなされたほか、子会社も含め、取締役会全体のポートフォリオや社外取締役の在任期間等を踏まえた計画的なサクセッションの必要性等、多面的な視点から活発な議論を行いました。</li> </ul>				

<b>報酬委員会</b> 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					
2022年度の構成	社外取締役3名（社外取締役比率100%）	2022年度開催回数	8回	平均出席率	100%
2022年度の主要議題	<ul style="list-style-type: none"> <li>内外環境を踏まえた役員報酬制度の見直し</li> <li>2021年度業績連動報酬の決定</li> <li>取締役および執行役の個人別報酬の決定 等</li> </ul>				
主なポイント	<ul style="list-style-type: none"> <li>2022年度においては特に、取締役会等における新たな企業理念や成長戦略に関する議論を踏まえ、当社グループの役員が一丸となって、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する役員報酬制度のあり方について議論を重ねました。</li> <li>具体的には、インセンティブ報酬において中長期の成長をより意識できる体系とする必要性や、「お客さま」や「経済・社会」「社員」等も含めたマルチステークホルダーを意識した評価指標を組み込む必要性について意見がなされたほか、各役員が個々の所掌領域で力を発揮するのみならず、領域を超えた「全体最適」の観点からのリーダーシップ発揮を促す評価等、多面的な視点から活発な議論を行いました。</li> </ul>				

<b>監査委員会</b> 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					
2022年度の構成	社外取締役3名、社内非執行取締役1名（社外取締役比率75%）	2022年度開催回数	19回	平均出席率	100%
2022年度の主要議題	<ul style="list-style-type: none"> <li>財務報告に係る内部統制の状況</li> <li>内部管理態勢強化に向けた取組状況</li> <li>業務の安定的な運営確保に向けた取組状況</li> <li>各カンパニー等における重点施策の進捗状況</li> <li>人事・企業風土の変革に向けた取り組み状況 等</li> </ul>				
主なポイント	<ul style="list-style-type: none"> <li>2022年度においては特に、安定的な業務運営態勢の確保のため、当社グループの重点施策の遂行にあたり、内外環境を踏まえたリスク認識に基づき、適切な資源配分が行われているか、経営メッセージが浸透しているか、という観点より議論を重ねました。</li> <li>具体的な活動として、役員・社員からの報告聴取や意見交換に加え、子会社の営業部店や事務拠点への現場視察等を通じて、当社グループにおける重点施策の進捗状況やリスク認識、内部管理態勢強化に向けた取組状況等について確認しました。</li> <li>また、会計監査人や主要子会社の監査等委員会との緊密な連携の他、内部監査グループとのコミュニケーション強化によりリスク認識を適時共有し、グループベースでの実効的・効率的な監査を行いました。</li> </ul>				

<b>リスク委員会</b> 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					
2022年度の構成	社外取締役1名、外部有識者2名、社内非執行取締役1名	2022年度開催回数	10回	平均出席率	100%
2022年度の主要議題	<ul style="list-style-type: none"> <li>トップリスクの選定およびリスクアペタイト・フレームワーク（RAF）運営の方向感</li> <li>サステナビリティに係る取り組み状況</li> <li>システムリスク管理、サイバーセキュリティの取り組み状況 等</li> <li>総合リスク管理およびRAF運営の状況</li> </ul>				
主なポイント	<ul style="list-style-type: none"> <li>2022年度においては特に、当社グループにおける足元のリスク管理の適切性に加え、内外環境の変化をフォワードルッキングに捉えたリスク管理の枠組みや運営のあり方について議論を重ねました。</li> <li>具体的には、RAF・総合リスク管理に関し、リスク管理の枠組みやモニタリング指標の高度化についての議論に加えて、不透明な環境を踏まえ必要に応じてトップリスク、シナリオを機動的に見直すことの重要性等について意見がなされました。</li> <li>また、サステナビリティについては、気候関連リスク管理高度化に向け、取引先の脱炭素支援の観点も踏まえた長期的な時間軸での炭素関連セクターリスクコントロール実施の必要性や、取引先とのエンゲージメントに係るモニタリングのあり方、ポリシーエンゲージメントの必要性等、多面的な視点から活発な議論を行いました。</li> </ul>				

<b>人事検討会議</b> 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					
2022年度の構成	社外取締役5名、グループCEO	2022年度開催回数	10回	平均出席率	100%
2022年度の主要議題	<ul style="list-style-type: none"> <li>期中新設ポストの役員人事</li> <li>主要ポストの人材要件やサクセッションの状況</li> <li>2023年度における役員人事 等</li> </ul>				
主なポイント	<ul style="list-style-type: none"> <li>2022年度においては特に、当社グループの中長期的な成長を支える主要ポストの安定的なサクセッションの観点より、各々に求められる人材像等に照らした人材プール・育成の状況や、足元の環境等を踏まえた経営チームの人選について議論を重ねました。</li> <li>具体的には、ジェンダー等の多様性確保も含めた次世代人材プールの充実の必要性や、人材育成に注力すべき具体的な領域等に関する意見がなされたほか、2023年度の役員人事においては、効率的な執行体制や将来のサクセッション、あるいは現場力強化に資する人材配置等、多面的な視点から活発な議論を行いました。</li> </ul>				

<b>システム障害対応検証委員会</b> システム障害の再発防止策の定着状況の検証等を行い、取締役会に報告しています					
2022年度の構成	社外取締役4名（社外取締役比率100%）	2022年度開催回数	9回	平均出席率	100%
2022年度の主要議題	<ul style="list-style-type: none"> <li>業務改善計画の進捗状況</li> <li>ITガバナンスの強化に向けた取組状況</li> <li>現場実態把握、現場力強化等に関する新たな取り組み状況 等</li> </ul>				
主なポイント	<ul style="list-style-type: none"> <li>2022年度においては特に、業務改善計画の進捗状況を確認するとともに、再発防止策の背景にある課題認識や取り組みが実務の現場で浸透し定着しているか、という観点より議論を重ねました。</li> <li>具体的な活動として、当社およびみずほ銀行、みずほリサーチ&amp;テクノロジーズ（RT）の役員・社員からの報告聴取・意見交換に加え、RTの開発・運用現場の視察および役員・社員との対話や、障害を想定した訓練の視察および危機管理を担う役員・社員との対話、外部でのIT・システムに係る経験豊富な役員との意見交換等を行い、再発防止策の定着状況や、今後取り組むべき課題等について、多面的な視点から活発な議論を行いました。</li> </ul>				

▶ コーポレート・ガバナンス

取締役会の実効性向上に向けた取り組み

○ 取締役会の実効性向上に向けた取り組みの概要

当社では、毎年、取締役会全体の実効性について評価・分析を行い、その結果の概要を開示することとし、少なくとも3年に一度は第三者評価機関を活用した評価を実施しています。今般、2021年度における実効性評価結果やその後の取締役会等の活動を踏まえ、以下の通り、さらなる実効性向上に取り組んでいきます。

○ 実効性評価結果を踏まえた2022年度の振り返り

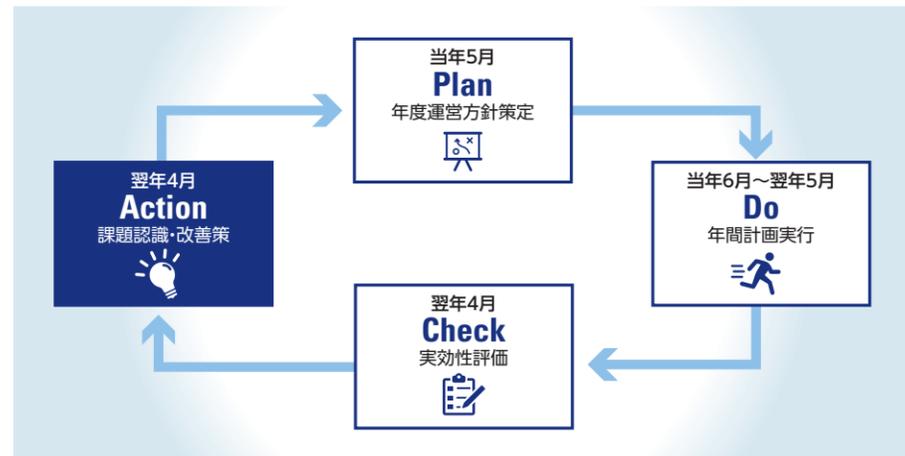
2021年度の実効性評価結果\*、およびその後の監督活動を踏まえ、2022年度における成果と課題について、以下の通り認識しています。

<b>成果</b>	<p>▶ 総じて、実効性ある運営が確保できたものと評価</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● エンティティ長や子会社取締役との意見交換の機会の充実、および営業部やIT現場を含めた現場訪問、社員参加型ワーキンググループメンバーとのセッション等、多面的な情報収集を実施</li> <li>● 企業理念や、次期中計等のグループ戦略に係る重要なアジェンダについての議論が充実</li> <li>● 監査委員会やリスク委員会等も含め、システムリスク、サイバーも含めたトップリスクに係るモニタリングが充実</li> <li>● 取締役会の議論を通じて得られた課題認識を継続的にフォローアップ</li> </ul>
<b>課題</b>	<p>▶ 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</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 持株会社と子会社、取締役会と委員会の議論や活動に重複等がみられ、子会社も含めた監督機関全体の効率的・効果的な運営に改善の余地あり</li> <li>● 当年度の実効性評価で得られた課題認識等を、翌年度以降の運営に反映する仕組みに課題</li> </ul>

\* コーポレート・ガバナンスに関する報告書【補充原則4-11③】  
[https://www.mizuho-fg.co.jp/company/structure/governance/pdf/g\\_report.pdf](https://www.mizuho-fg.co.jp/company/structure/governance/pdf/g_report.pdf)

○ 取締役会運営方針（重点テーマ、監督目線）の策定

取締役会は、前年度の実効性評価結果や日々の監督活動を通じて得られた課題認識、および執行側における業務計画等を踏まえ、取締役会の運営方針として、注力する重点テーマや監督目線を策定します。前年度の実効性評価結果を当年度の運営方針に反映することにより、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。また、運営方針や重点テーマを実効的、かつ効率的にモニタリングする年間計画を策定のうえ、計画的な運営を行います。



○ 2023年度取締役会運営方針

当社取締役会は、2023年度取締役会の運営方針および重点テーマについて議論を行ってきました。議論の結果を踏まえて、5月15日の取締役会において、以下の通り2023年度取締役会運営方針（重点テーマ、監督目線）を決定しました。



○ 取締役のトレーニング

当社は、取締役に対して期待される役割・責務を果たすうえで必要となる「知識習得・向上の機会」を取締役の就任の際、また、その就任後も継続的に提供・斡旋しています。

全取締役への「知識習得・向上の機会」

- 新任取締役向けに、外部講師（弁護士）による、取締役の義務と責任を中心とした研修を実施
- 取締役会における各種付議/報告等により、当社グループの経営全般を俯瞰
- 「コンプライアンス・お客さま保護」および「人権啓発」に係る外部講師による研修会を開催
- 職務執行上必要な場合には、担当役員等からの個別説明、外部専門家の助言・外部研修（当社が費用負担）等の機会を提供

社外取締役への「知識習得・向上の機会」

- 【就任時】当社グループ・金融業務等への理解向上
- 新任社外取締役に対し「就任時集中説明」を個別に実施
    - 担当執行役・取締役会室長等から、企業理念、事業内容、経営戦略、経営計画、財務、ガバナンス態勢等を説明
- 【就任後（2022年度実績）】
- 取締役会議案について深度ある理解
    - － 取締役会議案の事前説明の徹底および事後フォローの実施（取締役会の都度）
  - 取締役会以外でのコミュニケーション充実
    - － 社外取締役会議（5回開催）
    - 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（子会社の社外取締役とも意見交換を実施）
    - － 経営状況オフサイトミーティング（9回開催）
    - 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に開催（他社比較を踏まえた当社グループの課題、ブランドコミュニケーション 等）
  - その他知識習得・向上の機会
    - － 部店長会議の視聴
    - － 社内役員向けのITシステム・デジタルテクノロジーに係る研修の視聴機会の提供

## 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てまいります。

### CROメッセージ

足元の国際情勢は、収束が見えないロシア・ウクライナ情勢に経済・技術等を巡る国家間の主導権争いも相まって、極めて不確実性が高い環境です。さらなる地政学リスクの顕在化も意識されるなか、グローバルに張り巡らされたサプライチェーンは分断・再構築が迫られ、グローバル化の巻き戻しもいえる様相です。

また、リーマンショック以降、国際的に低金利環境が長らく継続していましたが、高進するインフレに対応し、各国・地域の中央銀行は異例のペースで利上げを進めてきました。

米国ではいわゆる逆イールドが既に長期化しており、利上げの累積的な影響が信用収縮等へ波及し実体経済を下振れさせる可能性があります。また、インフレが鎮静化しない場合には、さらなる金融引き締めが必要となる可能性もあり、マクロ経済や金融市場への影響を慎重に見極めることが必要です。さらに、国内においてもインフレの動向次第では金融政策の転換もありうる状況です。<みずほ>ではこれらをトップリスクにも選定し、今般の新たな中期経営計画においても様々なリスクを踏まえた戦略を策定しております。このようななか、2023年に入り相次いだ米国における一部地銀の破綻等は、流動性や金利リスクの適切な管理という銀行経営における伝統的な論点の重要性のみならず、「デジタルバンクラン」というデジタル社会特有の新たなリスクも浮き彫りにしました。今次事案の教訓を含めて、引き続き新たなリスクの芽にも意を用いながら、多面的なリスク管理に取り組んでまいります。

このように、我々を取り巻く環境はマクロ経済、地政学、規制等、時々刻々と変化を続けていることから、常にフォワードルッキングに内外環境を見極め、戦略とリスク管理の一体的な運営のもと、最適なリスク・リターンを実現し、持続的かつ安定的な収益確保をめざしていくことが新中期経営計画の達成にあたって求められます。また、昨今、企業価値の源泉として非財務的価値の重要性が高まっています。リスクの高まりが著しいサイバー攻撃への備えも含め、非財務領域におけるリスク管理の強化にも積極的に取り組んでまいります。

<みずほ>では、今後も不断のリスクガバナンスの強化に努め、お客さま、経済・社会とともに<豊かな実り>の実現に貢献してまいります。



取締役兼 執行役  
グループCRO  
**若林 資典**

### トップリスク運営

<みずほ>では、当社グループに重大な影響を及ぼすリスク認識を「トップリスク」として選定しています。トップリスク運営を通じてグループ内のリスクコミュニケーションを深め、リスク認識に対する目線統一を図ることで、関連する各リスク管理の整合的な運営を確保しています。

トップリスクの選定や期中におけるコントロール状況はリスク委員会や取締役会等にも報告し、外部委員や社外取締役を含めた多面的な議論を行っています。そのうえで、選定したトップリスクについては、未然防止策や事後対応等の追加的なリスクコントロール策を検討し、業務計画への反映等を通じて、リスクガバナンスの強化に活用しています。

トップ リスク	高インフレ継続とクレジットリスクへの波及	金融政策の転換と財政懸念の拡大	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・社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	

⇒資料編P.5 リスク管理態勢

### 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）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。

<みずほ>は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。また、これらを実践するためには、役員および社員に健全なリスクカルチャーが根付いている必要があります。<みずほ>ではリスクに向き合う際の行動の拠り所として「リスクと向き合う際の基本姿勢」を『みずほの企業行動規範』に定め、健全なリスクカルチャーの醸成にも取り組んでいます。

RAFの具体的な運営においては、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が、リスクガバナンスに関して取締役会へ提言を行っています。一方、業務執行においては、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、はじめにマクロ経済環境・規制環境・競争環境等の外部環境に関する将来見通しや、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。

次にこれらの外部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を明確にし、リスクテイクに関する方針として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、リスクテイクの適切性を表す定量的な指標として、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都度、リスクアペタイトの見直しも実施します。

### 総合リスク管理

<みずほ>では総合リスク管理を、RAFの運営の基本的な考え方に基づき、グループのリスクを網羅的に把握し、企業価値の向上を企図した統一的なリスク管理を行う枠組みと位置付けています。

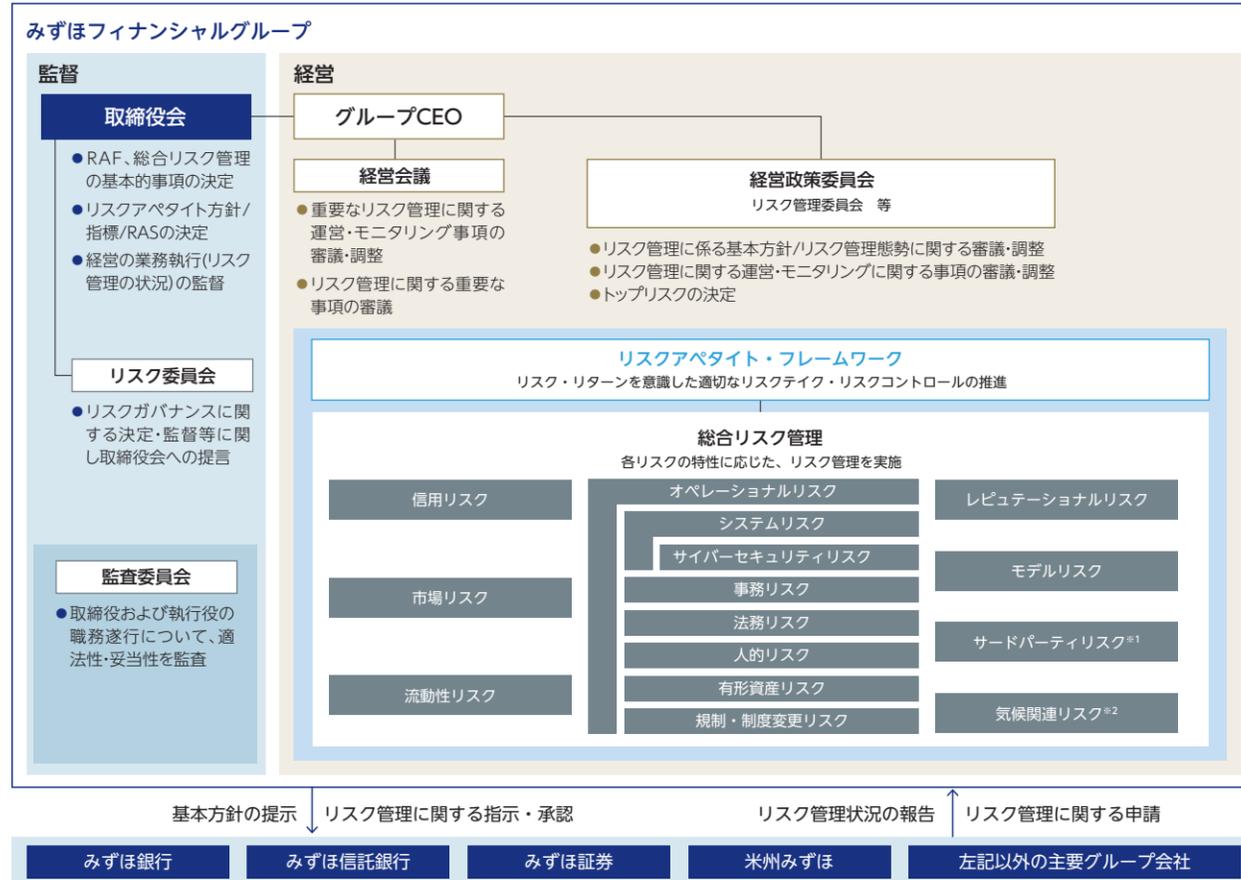
総合リスク管理では、グループ全体に共通するリスク管理の基本方針を取締役会決議に基づき制定しています。リスク管理の基本方針においてはリスク区分、適切なリスク管理を行うための態勢の整備と人材の育成、リスク管理態勢の有効性および適切性の監査の実施等を定めています。

## リスクガバナンス

<みずほ>はこの基本方針にのっとり、リスクを幅広く多面的に捉え様々な手法を活用してリスク管理の高度化を図っています。また、2022年度においてはサードパーティリスク、サイバーセキュリティリスク、気候関連リスク等について新たに基本方針を定め、管理態勢を明確化しました。既存のリスク管理の枠組みでは十分には捉えきれない新たなリスクについても、日々管理態勢の高度化を進めています。

⇒資料編P.5 リスク管理態勢

### 〇<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。

定許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、ストレステストを実施します。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認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、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、流動性リスクについても、業務計画等を踏まえた将来のバランスシートに対して、市場全体へのストレスと<みずほ>固有のストレスが同時に発生する厳しいシナリオを置いて、検証を実施しています。

この他、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、頑健なリスク管理を構築しています。

## サイバーセキュリティ

### 基本的な考え方

<みずほ>では、サイバー攻撃を経営上のトップリスクの一つと位置づけ、「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/structure/it/cybersecurity/index.html>

### 社会全体のデジタル化進展に伴うサイバー攻撃の増加

世界の多くの地域ではデジタル化が進展しており、なかでもサイバー空間は個人情報大量に流通・蓄積される場となっています。また、国家の関与が疑われる攻撃も活発化しており、企業が持つ機密情報を狙ったサイバー攻撃事案も増加しています。

### <みずほ>におけるサイバーセキュリティの取り組み

Mizuho-CIRT<sup>※1</sup>を中心に、高度なプロフェッショナル人材を配置し、外部の専門機関とも連携したインテリジェンスや先進技術を駆使しながら、統合SOC<sup>※2</sup>等による24時間365日の監視体制を整え、ウイルス解析、多層防衛等、レジリエンス態勢強化に取り組むとともに、社内検証だけでなく第三者による客観的評価も実施することで、対策強化を図っています。また有事に備え、TLPT<sup>※3</sup>や半年に1回以上のフィッシングメール訓練等の実施や人材育成、サプライチェーン対策、お客さまの意識啓発にも注力しています。

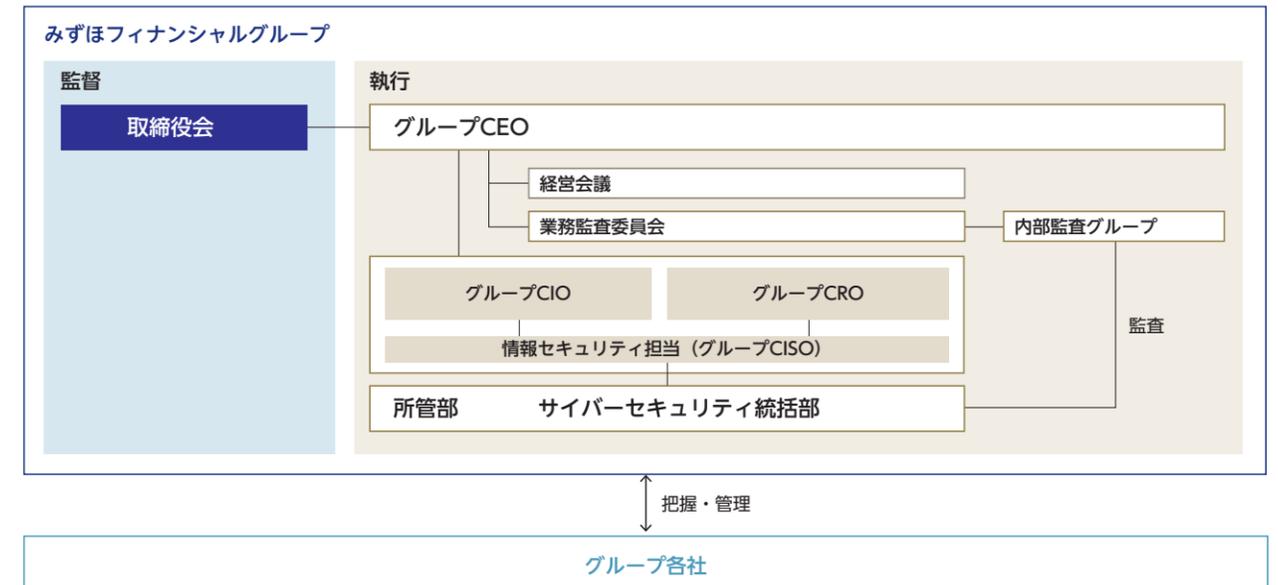
※1. Cyber Incident Response Team    ※2. Security Operation Center

※3. Threat Led Penetration Test (実際の技術を使用してシステム侵害を試みることで、セキュリティの強度を確認するテスト)

### <みずほ>におけるサイバーセキュリティ管理体制

<みずほ>では、取締役会監督のもと、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<sup>※4</sup>の設置に加え、主要な子会社にもCISOを設置しています。また、グループCISOを2線機能におけるグループCIOに対する牽制機能明確化の観点から、グループCIOのほかグループCROの傘下にも位置づけ、ダブルレポーティングの報告体制をとることで、サイバーセキュリティ態勢強化を図っています。また、各種対策の推進状況については、経営会議・取締役会まで報告を行い、サイバーセキュリティに関する方針や資源配分を見直しています。

※4. Chief Information Security Officer



## 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。

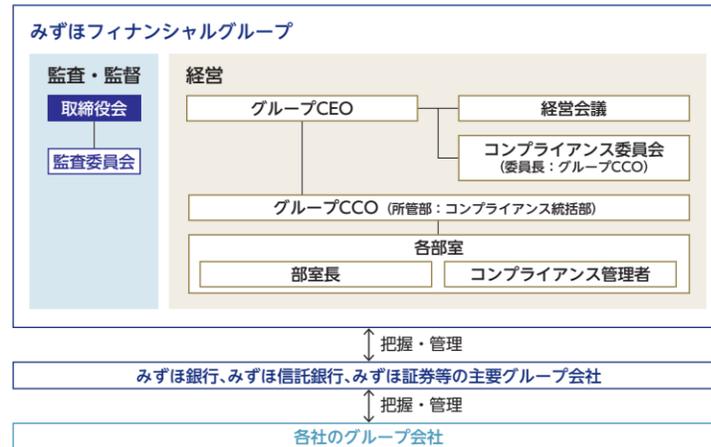
- マネー・ローンダリング等防止や反社会的勢力との関係遮断、市場取引や個人情報管理に関するグローバルな規制厳格化への対応等、国内外の環境変化・要請の高まりも踏まえたコンプライアンス態勢の高度化に取り組みます
- 経営からのメッセージ発信や研修等を通じて、社員一人ひとりが自律的にコンプライアンス活動を実践するカルチャーの醸成に努めます

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遵守すべき具体的な行動基準を示した「みずほの企業行動規範」を策定しており、今般、企業理念の再定義や外部環境の変化を踏まえ、役員・社員が理解すべき重点項目を示したシンプルかつ骨太な内容へと改訂しました。また、業務遂行上遵守しなければならない法令諸規則および実践するコンプライアンス活動を分かりやすく明示したコンプライアンス・マニュアルを各社にて策定し、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・ローンダリング等防止、グローバルベースでの市場取引・個人情報保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。

### マネー・ローンダリング等防止に向けた取り組み

金融犯罪が多様化かつ巧妙化し、世界各地でテロ犯罪が継続的に発生する等、マネー・ローンダリング、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。当社グループは、国内外において事業活動を行ううえで、国内外の法令諸規制の適用およびそれに基づく国内外の金融当局の監督を受けており、当社グループでは、「マネロン・テロ資金供与」をトップリスクの一つにあげ、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、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。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すること等を通じて、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。

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、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、との姿勢を定めています。

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、対処しています。

### コンプライアンスの徹底に向けた取り組み

<みずほ>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。

2022年度も、全社員を対象とした研修に加え、役員、部長、コンプライアンス管理者等の各階層に対して、職務に則した内容の研修を実施した他、e-ラーニングを活用し、コンプライアンスの各テーマについて関連する社員への研修を24回実施する等、幅広い層に対して実効性のある研修を行いました。

なお、研修については、ルールや手続きのみならず、法令の趣旨や背景への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、コンプライアンスの徹底に加え、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）

<みずほ>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、その実効性向上に取り組むとともに、ポスターの掲示や全役員・社員への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。なお、2022年度には、<みずほ>における社内外の通報窓口に168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。

また、当社の内部通報制度は、消費者庁が指定する団体の審査を経て適切に運営していることが認められ、内部通報制度認証（自己適合宣言登録制度）に登録されました（現在、消費者庁が同制度の見直しを検討しており、休止中）。



#### 会計・監査ホットライン

当社は、会計、財務報告等の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）の一つとしています。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。

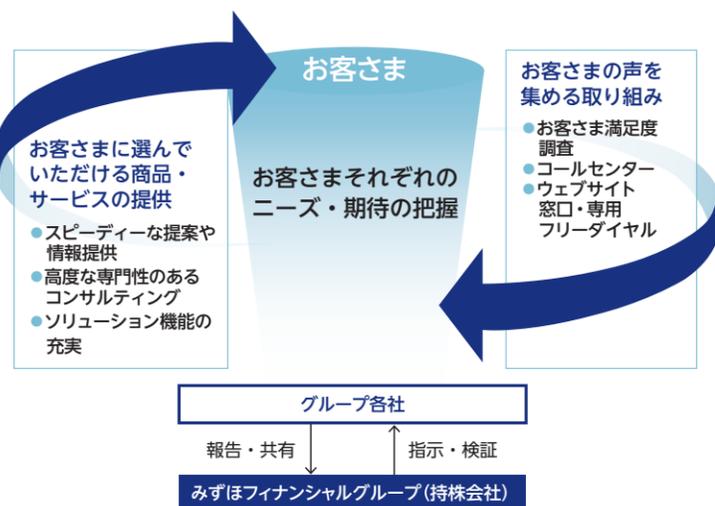


「すべての業務が、お客さまからの信頼を得ることにつながっている」  
 私たちはその自覚のもと、Integrity（誠実さ）を持って  
 行動することを規範としています。  
 お客さまにとっての「最善の利益」が何かを徹底的に考え、追求する。  
 それが私たちの「お客さま本位の実践」です。

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・向上につなげ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**コールセンター**
- 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**

### フィデューシャリー・デューティー\*の実践

\*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

資産運用関連業務では、「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・サービスを提供すべく、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具体的なアクションプランを策定・公表し、施策を実践しています。

📄 <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方針 <https://www.mizuho-fg.co.jp/company/policy/fiduciary/>

### ○ フィデューシャリー・デューティーの実践によりめざす姿

<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)

フィデューシャリー・デューティー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。

フィデューシャリー・デューティーの実践によりめざす姿		
フィデューシャリー・デューティー実践	お客さま等の支持・評価	成果
<b>&lt;みずほ&gt;</b> お客さまの利益に真にかなう商品・サービスの提供	<b>お客さま</b> ゴールの実現に向けて金融資産を守り増やすこと ↓ お客さまの満足・信頼向上	<b>&lt;みずほ&gt;</b> 中長期的な成長 ▲ 顧客基盤の拡大・ブランド構築
定量指標 (KPI)		
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 資格保有者数</li> <li>● レーティング☆4以上のファンド数</li> <li>● エンゲージメント活動先のTOPIX構成比率</li> <li>● 公募投信残高別ファンド数</li> <li>● 公募投信1ファンド当たり平均残高</li> <li>● ウェブサイト閲覧数</li> <li>● 金融経済教育受講者数</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● お客さま満足度調査</li> <li>● ファンドアワード受賞本数</li> <li>● 投信会社満足度調査</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 投資運用商品の預り資産残高</li> <li>● 投資運用商品保有者数</li> <li>● 投資信託の運用損益別お客さま比率</li> <li>● 外貨建保険の運用損益別お客さま比率</li> <li>● 投資信託の平均保有期間</li> <li>● アセットマネジメントOne資産残高</li> <li>● 資産形成向け商品残高</li> <li>● 年金信託残高</li> <li>● 公募投信の受託残高</li> </ul>

※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顧客本位の投信販売会社評価」で「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、フィデューシャリー・デューティーの取り組みについて第三者の客観的な評価を受けるべく、格付投資情報センター (R&I) の評価制度である「R&I 顧客本位の投信販売会社評価」を取得しています。

2023年1月には、4社いずれもが3年連続の「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販売会社の「顧客本位の業務運営」の取り組みに関する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りません。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もありません。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。

## ▶ ステークホルダーコミュニケーション

### 基本的な考え方

〈みずほ〉では、ステークホルダーの皆さまに対し、積極的、効果的かつ公正に情報を開示し、〈みずほ〉の活動が社会常識と調和し、公正かつ透明なものとなるよう努めています。

建設的な対話を通して、ステークホルダーの皆さまからの理解と信頼を確保するとともに、自らの企業価値向上、健全性確保、サービスの質の向上をめざします。



ステークホルダー	方針
お客さま P.101	サービス品質向上のため、お客さまの声を集約し、改善案を協議、実行します。
株主さま P.28	透明性の高い経営、持続的な成長を実現するため、適時・適切な開示、建設的な対話に努めます。
社員 P.49	経営陣と社員の対話等、経営陣・社員の双方の発信の機会を多く設ける事で、透明性の高い経営、一人ひとりがいきいきと働く事のできる職場の実現をめざします。
地域社会	自らの利益と社会の利益を調和させ、社会を支え、社会とともに歩む「良き企業市民」として、地域社会の課題やニーズに向き合いながら、社会貢献活動に取り組んでいます。
仕入先・競争会社	各種方針を整備し、公平・公正なビジネスを実践します。
政治・行政	金融業界の持続的発展のため、対話や活動を実践します。

📄 〈みずほ〉におけるステークホルダー <https://www.mizuho-fg.co.jp/csr/communication/mizuho/index.html>

### 事例 地域社会とのコミュニケーション

#### ○ 社会貢献活動の取り組み

〈みずほ〉では、新小学1年生の交通安全を祈念した黄色いワッペン贈呈事業を1965年から続けています。これまで累計約7,082万枚のワッペンを贈呈しました。59年目となる2023年、全日本交通安全協会より「第63回交通安全国民運動中央大会」にて交通安全協力企業として感謝状を受領しました。



大手町タワーでの交通安全教室の様子

#### ○ 金融経済教育の取り組み

2022年度は、コロナ禍で強化したオンライン授業や非対面用教材の活用に加え、従来型の対面授業を再開する等、金融経済教育の対応力を一層強化しました。夏休み期間に開催した子どもサマースクールでは、当社グループ営業拠点での対面授業と、オンライン授業を実施し、1,000名を超える子どもたちが参加しました。



営業拠点での授業の様子

### TOPIC

#### スポーツ協賛を活用したブランドコミュニケーション

〈みずほ〉では、多くのステークホルダーに向けたブランドコミュニケーションの一つとして、スポーツ協賛を活用した活動を行っています。

サッカー日本代表を中心に、柔道日本代表、ブレイキン日本代表、パラスポーツ等を支援しています。2022年度は、サッカー日本代表を応援するTVCMの発信や社員によるパブリックビューイングやサッカー教室等を実施しました。



社員とその家族を対象にしたサッカー教室

# データセクション

11年間の主要財務データ	P.105
2022年度の振り返りと分析	P.107
会社概要	P.109

## 11年間の主要財務データ

### 連結業績サマリー

(億円)

	2012年度	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
連結粗利益	21,717	20,352	22,477	22,216	20,927	19,153	18,127	20,622	21,986	22,524	22,784
資金利益	10,758	11,083	11,294	10,036	8,678	8,073	7,624	7,335	9,056	9,934	9,605
信託報酬	485	520	526	534	506	554	551	585	551	604	589
うち信託勘定と信関係費用	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
役員取引等利益	5,073	5,607	5,933	6,075	6,035	6,143	6,104	6,192	6,871	7,409	7,516
特定取引利益	2,150	1,874	2,629	3,105	3,253	2,757	2,973	3,912	3,881	2,876	3,347
その他業務利益	3,248	1,267	2,093	2,464	2,454	1,624	873	2,595	1,625	1,698	1,724
営業経費	△12,446	△12,582	△13,516	△13,495	△14,672	△14,889	△14,308	△13,783	△14,146	△13,928	△14,452
<b>連結業務純益*</b>	<b>9,121</b>	<b>7,442</b>	<b>8,769</b>	<b>8,528</b>	<b>6,634</b>	<b>4,578</b>	<b>3,933</b>	<b>6,619</b>	<b>7,977</b>	<b>8,512</b>	<b>8,052</b>
与信関係費用	△1,118	1,128	△46	△304	△475	1,563	△195	△1,717	△2,049	△2,351	△893
2行合算	△1,141	1,166	△78	△267	△493	1,532	△227	△1,737	△2,015	△3,037	△362
株式等関係損益	△829	770	1,319	2,056	2,421	2,720	2,748	1,371	121	△438	864
株式等売却損益	466	815	1,437	2,253	2,611	2,883	3,052	1,537	568	295	980
株式等償却	△1,258	△53	△53	△103	△48	△51	△57	△416	△58	△416	△20
持分法による投資損益	△111	154	150	242	188	214	512	303	199	254	118
その他	292	51	△275	△740	△1,015	△937	△742	△417	△748	△461	△525
<b>経常利益</b>	<b>7,503</b>	<b>9,875</b>	<b>10,108</b>	<b>9,975</b>	<b>7,375</b>	<b>7,824</b>	<b>6,141</b>	<b>6,378</b>	<b>5,363</b>	<b>5,598</b>	<b>7,896</b>
特別損益	△325	△22	△202	107	466	175	△4,978	△191	1,158	440	△106
法人税、住民税及び事業税	△504	△1,370	△2,602	△2,132	△1,965	△1,901	△1,613	△1,500	△1,656	△1,173	△1,708
法人税等調整額	△74	△779	△447	△692	588	△14	1,638	△114	△90	566	△480
<b>当期純利益</b>	<b>6,599</b>	<b>7,703</b>	<b>6,856</b>	<b>7,257</b>	<b>6,464</b>	<b>6,083</b>	<b>1,187</b>	<b>4,572</b>	<b>4,773</b>	<b>5,431</b>	<b>5,601</b>
非支配株主に帰属する当期純損益	△994	△819	△737	△547	△429	△317	△221	△86	△63	△127	△46
<b>親会社株主に帰属する当期純利益</b>	<b>5,605</b>	<b>6,884</b>	<b>6,119</b>	<b>6,709</b>	<b>6,035</b>	<b>5,765</b>	<b>965</b>	<b>4,485</b>	<b>4,710</b>	<b>5,304</b>	<b>5,555</b>

\* 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

(億円)

	2012年度	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
<b>資産の部合計</b>	<b>1,774,110</b>	<b>1,758,228</b>	<b>1,896,847</b>	<b>1,934,585</b>	<b>2,005,086</b>	<b>2,050,283</b>	<b>2,007,922</b>	<b>2,146,590</b>	<b>2,255,862</b>	<b>2,370,661</b>	<b>2,542,582</b>
貸出金	675,368	693,014	734,151	737,088	783,377	794,214	784,569	834,681	837,046	847,362	886,871
有価証券	534,723	439,975	432,787	395,059	323,531	341,830	297,744	349,072	436,972	446,410	373,631
<b>負債の部合計</b>	<b>1,696,748</b>	<b>1,675,183</b>	<b>1,798,842</b>	<b>1,841,053</b>	<b>1,912,352</b>	<b>1,952,070</b>	<b>1,915,981</b>	<b>2,059,952</b>	<b>2,162,240</b>	<b>2,278,651</b>	<b>2,450,497</b>
預金	842,419	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
譲渡性預金	153,267	127,557	156,949	118,275	106,312	113,825	133,385	132,825	171,925	168,689	137,883
<b>純資産の部合計</b>	<b>77,362</b>	<b>83,045</b>	<b>98,005</b>	<b>93,532</b>	<b>92,733</b>	<b>98,212</b>	<b>91,940</b>	<b>86,638</b>	<b>93,622</b>	<b>92,010</b>	<b>92,084</b>
株主資本	51,746	56,762	61,311	65,599	70,012	73,883	73,030	75,610	78,072	81,301	84,711
うち利益剰余金	18,147	23,156	27,693	31,976	36,154	40,028	39,155	41,741	44,216	47,564	50,939
その他の包括利益累計額	7,525	7,810	20,299	16,078	15,209	16,775	14,457	9,929	14,490	9,471	6,621
非支配株主持分	18,064	18,440	16,355	11,826	7,493	7,542	4,445	1,096	1,057	1,235	751

### 財務指標等

(%)

	2012年度	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
連結普通株式等Tier1比率(国際統一基準)	8.16	8.80	9.43	10.50	11.34	12.49	12.76	11.65	11.63	12.46	11.80
連結Tier1比率(国際統一基準)	11.03	11.35	11.50	12.64	13.30	15.44	15.94	14.52	14.37	15.00	13.91
連結総自己資本比率(国際統一基準)	14.19	14.36	14.58	15.41	16.28	18.24	18.85	17.25	16.87	17.53	16.05
1株当たり純資産(円)*	229.70	253.25	322.86	322.46	335.96	357.41	345.00	3,372.96	3,650.87	3,581.39	3,603.98
1株当たり当期純利益(円)*	22.96	28.18	24.91	26.94	23.86	22.72	3.80	176.87	185.75	209.27	219.20
連結自己資本利益率	10.99	11.65	8.60	8.37	7.27	6.55	1.08	5.18	5.29	5.78	6.10

\* 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。

## 2022年度の振り返りと分析

### 連結経営成績の概況

#### 損益の状況

	2022年度	2021年度	前年度比
連結粗利益	22,784	22,524	259
営業経費	△14,452	△13,928	△523
不良債権処理額* 1</td <td>△967</td> <td>△2,559</td> <td>1,592</td>	△967	△2,559	1,592
貸倒引当金戻入益等	74	207	△133
株式等関係損益	864	△438	1,303
持分法による投資損益	118	254	△135
その他	△525	△461	△64
経常利益	7,896	5,598	2,297
特別損益	△106	440	△546
税金等調整前当期純利益	7,789	6,038	1,750
税金関係費用	△2,188	△606	△1,581
当期純利益	5,601	5,431	169
非支配株主に帰属する当期純損益	△46	△127	81
親会社株主に帰属する当期純利益	5,555	5,304	250
与信関係費用	△893	△2,351	1,458
連結業務純益**	8,052	8,512	△459

\*1. 含む一般貸倒引当金繰入額

\*2. 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

#### 連結業務純益

連結粗利益は、顧客部門が海外を中心に堅調に推移した一方、市場部門での外国債券ポートフォリオの含み損の健全化による減益等もあり、前年度比259億円増加の2兆2,784億円となりました。

営業経費は、構造改革による経費削減が進んだ一方で為替影響による費用増加等もあり、前年度比523億円増加し、1兆4,452億円となりました。

これらの結果、連結業務純益は、前年度比459億円減少し、8,052億円となりました。

#### 親会社株主に帰属する当期純利益

与信関係費用は、前年度に計上した一部大口の引当の剥落等により、前年度比1,458億円減少し、893億円の費用計上となりました。

株式等関係損益は、政策保有株式の売却を着実に進めたことに加え、株式含み益の一部固定化を目的に導入したベアファンドの前年度に計上した解約損失が剥落したこと等により、前年度比1,303億円増加し、864億円の利益となりました。

これらの結果、経常利益は、前年度比2,297億円増加し、7,896億円となりました。

特別損益は、前年度に計上した大口の退職給付信託の返還益の剥落等により、前年度比546億円減少し、106億円の損

失となりました。

税金関係費用は、前年度に財務構造改革の一環として実施したみずほ証券の資本適正化に伴う税効果影響の剥落等もあり、前年度比1,581億円増加し、2,188億円となりました。

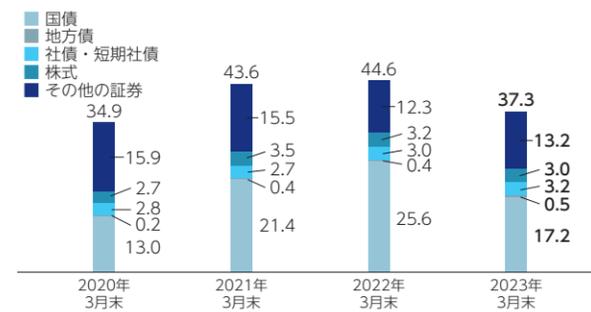
以上の結果、親会社株主に帰属する当期純利益は、前年度比250億円増加し、5,555億円となりました。

### 連結財政状態の概況

#### 有価証券

有価証券は、国債の減少等により、前年度末比7兆2,779億円減少し、37兆3,631億円となりました。

#### 有価証券残高（連結）



#### 貸出金

貸出金は、米州を中心とした海外拠点における貸出金の増加を主因に、前年度末比3兆9,508億円増加し、88兆6,871億円となりました。

2行合算の貸出金は90兆9,185億円と前年度末比4兆2,665億円増加しました。国内店貸出金残高は、中小企業向けや政府等向け貸出金が増加したこと等で、1兆1,197億円増加（うち政府等向け2,427億円増加）しました。海外店貸出金残高（含む特別国際金融取引勘定）は米州を中心に増加したこと等により、3兆1,467億円増加しました。

#### 貸出金残高（2行合算、銀行勘定＋信託勘定）



#### 預金

預金は、前年度末比11兆6,681億円増加し、150兆4,989億円となりました。

2行合算の国内預金は、一般法人預金の増加等により、前年度末比6兆6,513億円増加しました。

#### 国内預金（2行合算、銀行勘定＋信託勘定）



※ 従来、「一般法人」に区分していた残高の一部を「金融機関・政府公金」に組み替えて記載しています。

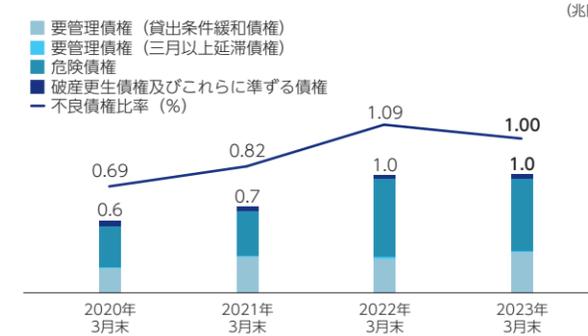
#### 純資産

純資産の部合計は、前年度末比74億円増加し、9兆2,084億円となりました。

#### 不良債権

2行合算の不良債権残高は、前年度末比382億円減少し、1兆474億円、不良債権比率は1.00%となりました。不良債権残高・比率ともに減少となりました。

#### 銀行法及び再生法に基づく開示債権（2行合算、銀行勘定＋信託勘定）



### 自己資本比率・株主還元

#### 自己資本

普通株式等Tier1資本の額は前年度末比2,482億円増加し、8兆3,155億円となりました。

#### リスク・アセット

リスク・アセットの額は、前年度末比5兆7,037億円増加し、70兆4,341億円となりました。

#### 自己資本比率

2023年3月末における連結総自己資本比率、連結Tier1比率および連結普通株式等Tier1比率は、それぞれ、16.05%、13.91%、11.80%となりました。

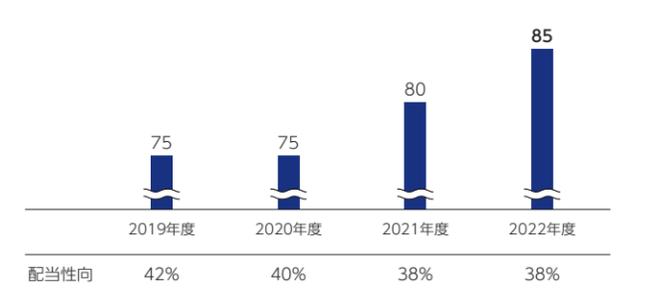
#### 自己資本比率の状況（連結）

	2023年3月末	2022年3月末	比較
普通株式等Tier1資本の額	83,155	80,672	2,482
その他Tier1資本の額	14,878	16,460	△1,581
Tier2資本の額	15,035	16,383	△1,348
総自己資本の額	113,069	113,516	△447
リスク・アセットの額	704,341	647,304	57,037
連結総自己資本比率	16.05%	17.53%	△1.48%
連結Tier1比率	13.91%	15.00%	△1.09%
連結普通株式等Tier1比率	11.80%	12.46%	△0.66%

#### 株主還元

当社取締役会は、2022年度の普通株式1株当たりの年間配当金を、2021年度から5円増額した85円とさせていただきます。

#### 普通株式1株当たり年間配当金



※ 2020年10月に実施した株式併合の影響を考慮

## 会社概要 (2023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	2,270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 51,212人)
設立日	2003年1月8日
ウェブサイト	<a href="https://www.mizuho-fg.co.jp">https://www.mizuho-fg.co.jp</a>



**サステナビリティ**  
〈みずほ〉のサステナビリティへの取り組みを体系的・網羅的に紹介しています。

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



**決算・IR ライブラリー**  
統合報告書をはじめ、最新の財務資料等を掲載しています。

<https://www.mizuho-fg.co.jp/investors/materials/index.html>

### ウェブサイト評価



Gomez IRサイトランキング 2022  
(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  
2022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)



Gomez ESGサイトランキング 2022  
(みずほフィナンシャルグループ)



日興アイ・アール 2022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)

### 受賞・認定等



プラチナくるみん  
(グループ5社\*)



PRIDE指標2022  
(グループ5社\*)



D&I Award 2022  
(グループ5社\*)



日経スマートワーク経営調査  
(みずほフィナンシャルグループ)



健康経営優良法人2023  
(大規模法人部門)  
(グループ5社\*)

### ESGインデックス組入状況 (2023年6月現在)









### GPIF選定 ESGインデックス

総合型指数




2023 CONSTITUENT MSCIジャパン  
ESGセレクト・リーダーズ指数

テーマ型指数



2023 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)



気候関連財務情報開示タスクフォース  
(みずほフィナンシャルグループ)



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)



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)



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)



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)



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)

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。

