

Section 01

トップメッセージ

Q 〈みずほ〉が挑んでいることとは何か。

A パーパス「ともに挑む。ともに実る。」に基づき、お客さまの挑戦を支え、社会価値の創出と企業価値の向上に挑みます。

Section 01
トップメッセージ

Section 02
〈みずほ〉の
価値創造ストーリー

Section 03
価値創造の
ビジネスモデル

Section 04
持続的な価値創造を
支える基盤

Contents

P.5 CEOメッセージ

P.11 副社長メッセージ

P.12 CFOメッセージ

P.18 事業ポートフォリオ

P.20 At a glance

CEOメッセージ

パーパスを起点とした、強みを発揮するビジネス戦略と カルチャー改革を通じて、〈みずほ〉の成長を実現します。

次の挑戦へ、整いつつある基盤

複雑に課題が絡み合う社会において、我々〈みずほ〉はどんな存在でありたいか。また、未来に向かってどんな社会を創造していきたいか。2023年度からスタートした中期経営計画を策定する中で議論を重ねてきたテーマです。

お客さまが様々な課題を抱え挑戦されている中で、お客さまの挑戦に寄り添う存在になりたい。その中で〈みずほ〉自身も様々な挑戦をしていきたい。さらに言えばお客さま同士の挑戦を「つなぎ」、課題解決のプラットフォームを構築していく懸け橋になりたい。そんな思いで制定したのが新しいパーパス「ともに挑む。ともに実る。」です。まさに「ともに」に我々の思いが詰まっています。私自身はこのパーパスを掲げて本当に良かったと実感しています。

ここで、私が実感を深めた2つの事例を紹介します。1つ目は価値共創投資。新たな産業・市場の創出に向けたお客さまの新規事業に対し、直接資本参加によりお客さまと事業リスクをシェアする取り組みです。2つ目はNISAカフェ。通常の店舗運営時間外に気軽にお立ち寄りいただけるカフェ形式の相談・セミナーを、とある店舗の社員の発案で開始し、それが全国的に展開していきました。いずれも、お客さまや社会のニーズに向き合い、ともに挑戦する〈みずほ〉のパーパスを体現した取り組みです。

また、渋沢栄一、安田善次郎そして結城豊太郎といった先人たちから受け継いできたDNA、すなわち、様々な人々と積極的に関わりながら、日本の近代化に貢献してきた「共創」の精神を踏まえ、我々がめざすべきは、「経済的価値にとどまらない社会的価値の実現」であることを改めて認

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

CEOメッセージ

識しました。そして、ありたき世界を「個人の幸福な世界」と「サステナブルな社会・経済」と定義し、10年後の目指す世界として以下を掲げました。「インクルーシブな社会構築の進展」「社会にAI等革新的なテクノロジーが進展」「日本の国力が上向き成長軌道に」そして「グローバルにサステナブルな社会」。1点目は誰もが健康で幸せな生活を送れる社会。2点目はテクノロジーの力で利便性と生産性が向上する社会。3点目は文字通り。そして4点目は渋沢栄一が掲げた共存共栄が実現する世界です。

そして10年後の世界観を実現すべく、我々が注力するビジネステーマを5つ、2023年度に決めました。①顧客利便性の徹底追求、②「資産所得倍増」に向けた挑戦（日本における資産形成・資産運用）、③日本企業の競争力強化、④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、⑤サステナビリティ&イノベーション。足元、米国の関税政策を受け、世界情勢の不確実性が高まっています。グローバル化を推し進めてきた世界に大きなパラダイムシフトが起きています。このパラダイムシフトが示唆することは何か。私自身は、各国が自らの強みや課題を再認識し、自らの勝ち筋を再構築していくことが求められるということだと思います。少子高齢化による人手不足、低い食料・エネルギー自給率、産業の国際競争力の低下といった課題を抱える日本は、今こそ国としての勝ち筋を

再構築していく必要があります。そうした中で、我々の戦略の中核をなす5つの注力テーマは時代の要請に合ったものと確信しています。①から③はまさに日本の競争力向上をテーマとしています。国同士の利害が対立する中においても民間レベルで協働が重要になります。④は地域間の連携を通じてグローバルな協働を促進する機能です。そして、サステナビリティの重要性も不変です。我々はこれからもこの5つのビジネステーマを愚直に深めていきます。

一方、中期経営計画で掲げた財務目標は2024年度に前倒して達成しましたので、2025年度より新たな中期財務目標をスタートさせています。昨今の経営環境は目まぐるしいスピードで変化しています。係る中、中期財務目標は3年間といった特定の期間に固執することなく、環境変化に応じて柔軟に見直すことで、ステークホルダーの皆さまとの透明性の高いコミュニケーションを築いていきたいと思っています。

「目指すビジネスモデル」の進捗

さてここからは、5つのビジネステーマの進捗と課題、また就任以来進めてきましたカルチャー改革の状況をご説明します。加えて5つのビジネステーマとは別に、更なる成長に向けた全社レベルの課題についてもご説明します。

■ 5つのビジネステーマにおける成果と課題

① 顧客利便性の徹底追求（マスリテール）

ここ数年、みずほダイレクトアプリの改良を図ってきました。その結果、アクティブユーザー数は2022年度対比60%増加しました。また各種プロモーションの実施や、楽天カードとの提携により「みずほ楽天カード」を発行したことで、口座開設数は減少基調から増加基調に転じています。もっとも、他社対比での優位性を確保するには、より効果的なプロモーションの展開やユーザーの視点に立った導線の再構築等が必要です。この点、デジタルを基盤とする楽天に学ぶことが多いと、この1年間を通じて感じています。加えて、2025年3月にはUI・UXコンサルティングのリーディングカンパニーである株式会社ビービットとの資本業務提携を締結しました。この提携もてこに、一層の利便性向上に取り組んでいきます。

ダイレクトアプリの改良に加えて、コンタクトセンター・店舗についても多くの改良を実施してきました。コンタクトセンターでは2024年8月にAIを導入し、より迅速にお客さまのご質問やお悩みに対応できる体制を整えました。その結果、1件当たりの対応時間が減少し、お客さまへのスピーディな対応が実現しました。この領域は日進月歩であり継続的に改良を図っていきます。

一方で、店舗は、お客さまにとっての「来店しやすさ・相

CEOメッセージ

「話しやすさ」を追求しています。引き続き、店舗・コンタクトセンター・ダイレクトの三位一体でお客様の利便性向上に努めていきます。

②「資産所得倍増」に向けた挑戦

（ウェルスマネジメント&アセットマネジメント）

政府による後押しもあり、お客様の資産形成に対する意識は年々高まっていると感じます。一方で、資産形成や資産運用を始めることは、お客さまにとっては大きな挑戦です。そこで先述したNISAカフェを全国の銀行店舗で展開しました。その結果、NISA口座開設数はメガバンクの中でトップレベルに、49%出資する楽天証券も含めると本邦金融機関中でトップレベルの実績です。もっとも、ウェルスマネジメントビジネスを〈みずほ〉の差別化要素へと昇華させるためには、更なる磨き上げが必要です。楽天証券への出資により、資産形成層から富裕層に至る全顧客層へアプローチする体制を整備するとともに、対面とデジタル双方の顧客接点も確保しました。今後は、お客さまと接する個人RMの計画的・体系的な育成・教育とプロダクツラインアップの整備を図っていくことで、お客さまそれぞれのゴールに応じたコンサルティング提供を進めていきます。なお、プロダクツ整備の一環として、機関投資家や富裕層の関心が拡大しているプライベートクレジットについて、米

国Golub Capitalに少額出資を行い同社が日本向けに設定する商品の独占販売権を得ました。今後もインフラや不動産等のプライベートアセットを投資対象とする商品拡充を進めていきます。

③ 日本企業の競争力強化（企業成長支援）

伝統的に我々は国内法人ビジネスにおいて強みを有しています。長い年月をかけて育んできた産業調査の力。各産業の将来像を業界各社と議論し、業界再編や個社の事業構造改革に寄り添ってきた歴史と知見。サステナブルな社会構築に向けて産業構造の転換が必要な中、ここは大きな強みとなります。この産業調査の強みを中堅企業にも展開し始めており、CEO/CFOの皆さまと活発に事業の発展や持続性を議論させていただいております。その結果、中堅企業向けのソリューション収益は確実に伸びております。加えて、事業承継支援・イノベーション企業への支援にも力を入れてきました。事業承継については、お客さまのニーズが多様化しています。後継者不足に悩む経営者の円滑な事業・財産の次世代への承継に対し、みずほ銀行・みずほ信託銀行・みずほ証券が一体となってワンストップのソリューションを提供しています。イノベーション企業支援については、特にディープテック領域へのリスクマネー供給に挑戦してきました。その結果、この領域での



貸出残高は2022年度対比1.7倍となりました。

中国をはじめ海外との競争が熾烈を極める中、日本の産業の勝ち筋をしっかりと見極めていくことが不可欠です。中堅中小企業から大企業に至るまでの産業発展こそが国力向上の源泉であり、〈みずほ〉はその一翼を担う存在であり続けます。そのためにも、限られたリソースで生産性を上げていくことが必要であり、中堅中小企業ビジネスにおけるリソースアロケーションをより先鋭化していく必要性を認識しています。〈みずほ〉の存在意義を存分に発揮できると確信しています。

CEOメッセージ

④ グローバルCIBビジネス

我々は米国を中心にこの領域の強みを磨いてきました。2015年にRBSより北米貸出資産を購入し、その際に100名強のRM人材が〈みずほ〉のメンバーになりました。それ以来、DCM・ECM・デリバティブの機能を構築してきました。また、プライマリービジネスの成長の基盤となるセールス&トレーディングビジネスも顧客ニーズを起点に構築してきました。その結果、米州の業務粗利益は2022年度対比20%拡大しました。2023年には、米州でM&AブティックハウスGreenhillを100%子会社化しました。ミッシングピースであったM&A機能を手に入れたことで我々の投資銀行プラットフォームはおおよそ完成に近い形となりました。

〈みずほ〉のCIBビジネスの存在感は米国市場でも着実に浸透し、米国での求人応募数は飛躍的に増加。優秀な人材獲得がビジネスの更なる安定成長につながる好循環を創出しています。今後は、Greenhillを核に、日本・APAC・EMEA・米州の地域間連携を強めていくことで更なる成長を図ります。すでに良い動きが出てきています。日本と米州のバンカーの協働が飛躍的に拡大し、日米をまたぐクロスボーダーM&Aの数が増加しています。なお、グローバルCIBでは中期経営計画期間中、低採算アセットの削減に努めてきました。

⑤ サステナビリティ&イノベーション

サステナビリティは、リスクと機会の両面を併せ持っています。ここではビジネス面での進捗をご報告します。それ以外の点は、2025年5月から7月にかけて発刊された各種レポートをご覧ください。

まず、2030年度までにサステナブルファイナンス組成額100兆円を掲げていますが、2024年度で40.3兆円まで順調に組成しました。またその過程で、中堅中小企業を支援する「GHG見える化インパクトファイナンス」、海運セクターの脱炭素移行を促進する「サステナブル SHIPPING・インパクトファイナンス」、カーボンニュートラルポート形成の促進に向けたサステナブルファイナンスフレームワークの策定支援等、各種の新しいファイナンス手法の導入に取引先と協働しました。サステナビリティ領域で注力する分野として、水素・カーボンクレジット・インパクト・サーキュラーエコノミーの4分野を掲げ、各分野で取り組みの進展がありました。足元の国際情勢の変化の中においても、サステナビリティ推進の重要性は不変です。〈みずほ〉は社会課題の解決と企業価値向上の両立をめざして、引き続き邁進していきます。

カルチャーと戦略の好循環が
達成されれば自ずと〈みずほ〉が
成長していく。

■ 成長の推進力としてのカルチャー改革

グループCEOとしての私の使命は、健全なカルチャーの醸成と〈みずほ〉が強みを発揮し得る戦略の構築の2つと認識しています。健全なカルチャーが醸成されれば社員はモチベートされ挑戦する。〈みずほ〉が強みを発揮し得る領域に戦略を注力すれば社員が成功体験を味わうことで働きがいを感じ挑戦を繰り返していく。カルチャーと戦略の好循環が達成されれば自ずと〈みずほ〉が成長していく。このように私は確信しています。戦略につきましては前段でご説明しました。ここではカルチャー改革について簡単にご説明します。

我々がめざすカルチャーは、誰もが建設的な意見を発信することができて、活発な議論を通じて新たな取り組みや先進的なソリューション構築に挑戦できる風土です。そのうえで、あらゆるステークホルダーに対しオープンでフェアな姿勢で臨むことにより、〈みずほ〉がめざす世界をステークホルダーと「ともに」創造することです。

CEOメッセージ

健全なカルチャー醸成には大きく3つのポイントがあります。1点目は、社員間の一体感を醸成するべくパーパスを定めること。すでにご説明した「ともに挑む。ともに実る。」です。2点目が挑戦する自立的な個人を育む人事制度。社員との協働で2024年度より新たな人事制度〈かなで〉をスタートさせています。役割と成果に応じた人事制度への変更です。日本的な年功序列から脱却し、より高い役割を担える人材は年齢に関わりなく登用していく。そして3点目が多様な人材が活躍できる風土をつくること。男女に関わりなく能力がある社員の登用や外部採用の積極化です。

カルチャー改革の先頭に立ち、秋田グループCCuO (Chief Culture Officer)とともに、年間100拠点以上の訪問、本社での15～20回のタウンホールミーティング開催を



ロンドンオフィスでのタウンホールミーティング

通じ、社員との対話を進めてきました。

こうした取り組みを通じてカルチャー改革も一定の成果があったと感じています。2025年度までにエンゲージメントスコア・インクルージョンスコア双方ともに65%まで引き上げることをお約束しましたが、1年前倒しでおおよそ達成できました。一方で、カルチャー改革に終わりはありません。継続的な取り組みを進めていきます。

■ 持続的な成長に向けて乗り越えるべき全社横断課題

ここまでビジネステーマにおける成果と課題、カルチャー改革についてご説明してきました。今後は不確実性とボラティリティが高い状況が継続することが予想されます。また少子高齢化により労働人口が減少する一方で、テクノロジーの活用によりビジネスモデルそのものの変容を迫られる事態が想定されます。係る中、〈みずほ〉として無駄のない強靱な体制を構築するとともに、将来に向けて果敢に挑戦しビジネスの推進力を高めていく必要があります。このような視点で、今、解決しておくべき課題についてご説明します。

① 組織構造の簡素化・最適化

組織構造が複雑化すると対話のロスや各種の管理コストが増加します。ここまでみずほ信託銀行の組織構造の簡素化やみずほ銀行・みずほリサーチ&テクノロジーズの統

合に向けた検討等を推進してきました。グループ会社の更なる集約・整理やビジネスラインの簡素化等、もう一段の検討を進めていきます。

② コスト構造改革

急速なインフレ、国内における賃上げ、ベンダーコストの高騰、過去の資本蓄積フェーズにおける過少投資、規制対応等を受け、コストベースが大幅に拡大しています。いずれもやむを得ない事象ではあるものの、サステナブルな成長にはコスト構造のスリム化が不可欠と認識しています。徹底的な業務プロセス改革と商品サービスの改廃を推進するとともに、コンサルタントやSaaS等サードパーティー活用の妥当性検証を進めます。

③ 戦略とリソース配分の整合性確保

国内の労働生産人口の減少等により今後リソースは確実に逼迫していきます。投資について、戦略との整合性・投資効果を厳密に見極めたうえで取捨選択をしていきます。また、オペレーションの持続可能性や戦略遂行上の課題がある領域を中心に、狙いをより明確にしたうえで、人材の配置や育成を行っていきます。

CEOメッセージ

④ AI活用

全社レベルでAIの活用は進んできていますが、多くはプロセス改革にとどまっている状況です。従来の業務プロセスを根本から見直し、AIを「差別化の源泉」と位置付け、大胆な発想で変革に挑んでいきます。同時に、AIを当たり前のように使いこなし、新たな価値観を創出できる人材の育成にも取り組んでいきます。

全社横断課題については、猪股グループCSO、米澤グループCFOを中心にみずほフィナンシャルグループ全執行役のコミットメントのもと、全体最適の視点で進めていきます。

最後に — 異なる価値観を尊重し合える〈みずほ〉となるために

私がめざしているのは、「グローバルに展開する日本の金融機関」から、「日本の価値観に根差した、多様な文化をつなぐグローバル金融機関」への変貌です。

2025年4月、欧州証券現地法人CEOのBakhshi氏を持株会社であるみずほフィナンシャルグループの副社長執行役員に任命しました。グローバルな事業基盤を築いてきた〈みずほ〉ですが、海外人材を持株会社の経営層に

登用するには至っていませんでした。先端的な金融市場で様々な経験を積んだ人材を経営の一員として迎えられたことは、世界と戦える素地が整った証左であると考えています。グローバルでも勝負ができる〈みずほ〉の象徴である今回の人事を端緒に、海外でキャリアを積んだ人材が〈みずほ〉のあらゆる部門・拠点で力を発揮できる、そうした組織づくりを加速していきます。経営層も含め〈みずほ〉全体に多様な人材が活躍し、あらゆる場面でグローバルな議論ができる。そのような金融機関をめざします。

めざしているのは、「グローバルに展開する日本の金融機関」から、「日本の価値観に根差した、多様な文化をつなぐグローバル金融機関」への変貌です。

5つのビジネステーマを深化させるとともに、社員と一体となりカルチャー改革を進めていくことで好循環を維持していきます。そのうえで全社レベルの課題に不退転の決意で臨むことで更なる成長の礎を築いていきます。引き続き温かいご支援をお願いします。

木原正裕



副社長メッセージ



日本のアイデンティティと伝統に
根差しつつ、真にグローバルをつなぐ、
金融グループの誕生をめざします。

副社長 執行役員
特命事項担当

Suneel Bakhshi

これまでみずほインターナショナルの社長として7年間、うち後半数年間はEMEAにおけるCIB(コーポレート&インベストメントバンキング)のヘッドを務め、この度、みずほフィナンシャルグループの副社長に任命されました。2025年10月から副社長の職に全面的に就きます。

私は40年以上のキャリアを7つの国で過ごし、グローバルな視点を獲得することができました。その中でも、日本に住んだ5年間、そして30年以上にわたり日本と関わりを持ち続けた経験から、私は日本の文化、価値観、ビジネスの進め方等について、深い敬意と感謝を抱いています。これまでの私の経験と培った知見を注ぎ込み、日本の強みと伝統に深く根差した、真にグローバルな金融グループへと〈みずほ〉を発展させていきます。日本における強固な基盤と、世界

中の〈みずほ〉の人材をいかし、〈みずほ〉の影響力と存在感を高めていきたいと考えています。

私たちの真のグローバル化により、〈みずほ〉とお客さまとの関係は、単なる取引関係にとどまらない、より深く結び付いて協働する“パートナーシップ”へと昇華され、複雑さを増す世界をともに歩んでいくことができると考えます。私たちの進むべき道は明確です。私たちは、柔軟性やスピード感を持ち、お客さまに対するソリューションの創出と提供を行っていく必要があります。

〈みずほ〉の独自のアイデンティティは、日本の伝統によって育まれながらも、私たちが事業を展開する多様な国・地域の文化や慣習にも対応しています。こうしたアイデンティティを通じて、きめ細かさで長期的なコミットメントを備えた

サービスを提供することは、お客さまやステークホルダーにとってより重要になると考えます。

ガバナンスからオペレーティングモデルに至るまで“パートナーシップ”の考え方を浸透させることが重要です。〈みずほ〉の人材が文化を超えて一体となったチームで働くことを楽しむグローバルなマインドセットを持つようになることを、私の副社長としての役割の核として力を注いでいきます。これは時に、それぞれの地域の文化の中で仕事をするよりも多くの努力が必要になるかもしれません。それでも、1つのチームとしてグローバルに強さをつなぎ合わせることの対価は、その努力を常に上回ると私は強く信じています。

グローバルなマインドセットとそれを促進する強いリーダーシップにより、地域を超えたパートナーシップの真価を、お客さまと社会に届けることができると信じています。グローバルな協働は単なる強みにとどまらず、お客さまへのソリューション提供を推進し、ステークホルダーに対する責任を果たすための新たな機会を開放する重要な鍵です。

次なる成長ステージに向け、〈みずほ〉の更なる成功を実現するために、経営メンバーとともに歩んでいきたいと考えています。ともに、よりグローバルで、よりつながりのある、そしてよりお客さま志向の〈みずほ〉を築き上げるとともに、私たちの伝統を尊重しつつダイナミックな未来を創造する企業へと発展させていきます。

CFOメッセージ

経済・金融環境の変化に即応した
機動的かつ規律ある財務運営を通じて、
強固なバランスシートを堅持し、
安定した利益成長を実現します。

取締役 兼
執行役常務 グループCFO
米澤 武史



中期経営計画2年目の振り返り

2016年の日銀のマイナス金利政策導入以降、〈みずほ〉は事業ポートフォリオの多様化による収益力強化、規律ある財務運営を通じた経費・資本効率の改善、自己資本の充実を図ってきました。2024年度は、それらの取り組みが着実に実を結んでいることを実感する1年となりました。

振り返れば2024年度は、米国では大統領選挙による政権交代の決定、日本では日銀によるマイナス金利解除と金融政策の正常化に向けた利上げ開始等、時代を画する出来事がありました。一方、日米はじめ世界の経済・金融環境は底堅く推移し、企業の投資活動も活発な中、金融機関の経営環境としては順調であったと言えます。

このような経営環境を捉えて顧客部門・市場部門ともにビジネスが順調に伸長したこと、将来への予防的な備えを行いつつ与信関係費用を低位に抑制したこと等から、2024年度決算は連結業務純益、親会社株主純利益ともに過去最高益を更新しました。連結ROEも9.4%と中期経営計画(中計)最終年度目標8.0%超を大幅に超える水準を達成しています。これにより、中計で掲げた連結ROE・連結業務純益・親会社株主純利益のすべての財務目標を、当初想定2025年度から1年前倒しで達成することができました。

また、長年にわたって資本蓄積を着実に進めた結果、楽天証券や楽天カードへの出資や、Greenhillの買収等、〈みずほ〉固有の競争優位性を磨き成長投資を行うとともに、16年ぶりとなる自己株式取得により株主還元を強化すること

もできました。特に自己株式取得については、資本市場からもポジティブに受け取られ、次の経営ステージに向け弾みを付けることができたと考えています。

中期経営計画目標に対する進捗状況(図1)

	2023年度 実績	2024年度 実績	中期経営計画 2025年度目標
連結ROE ^{※1}	7.6%	9.4%	8%超
連結業務純益 ^{※2}	10,058億円	11,442億円	1-1.1兆円
親会社株主純利益	6,789億円	8,854億円	7,000億円台半ば

前倒し
達成

※1. その他有価証券評価差額金を除く ※2. ETF関係損益等を含む

P.20 At a glance

2025年度以降の経済・金融環境の認識

2025年1月に発足した第二次トランプ政権は、米国第一主義を掲げ、民間主導の経済成長と低インフレ実現をめざし、エネルギーコスト低減、所得減税恒久化、その財源確保と長期金利抑制のための行財政改革、そして貿易不均衡と国内製造業基盤の保護再興のための相互関税導入といった大規模な政策転換を短期間に実行しようとしています。その影響は外交、通商、安全保障等広範な分野に及び、実体経済や金融市場に大きなショックを与えて続いています。とりわけ相互関税による米中の経済大国間の対立が先鋭化した場合、グローバルサプライチェーンの分断や組み換えに伴う経済成長率の下押しは不可避であると予想されます。また、米国への信認低下によるクレジット市場の動揺等、世界の経済・金融環境が大幅に悪化する懸念もあり、先行きについて予断を許さない状況です。

CFOメッセージ

CFOとしての私の役割は、こうした懸念が顕在化し厳しい事業環境に直面した場合においても、安定した利益成長を実現していくことです。2025年度は、経済・金融環境の変化に即応した機動的かつ規律ある財務運営を通じて、強固なバランスシートを維持する重要性が従来以上に増すと考えています。同時に、利益変動を抑制すべく、収益多様化と相互補完性の効いた事業ポートフォリオの更なる強化も行っていきます。

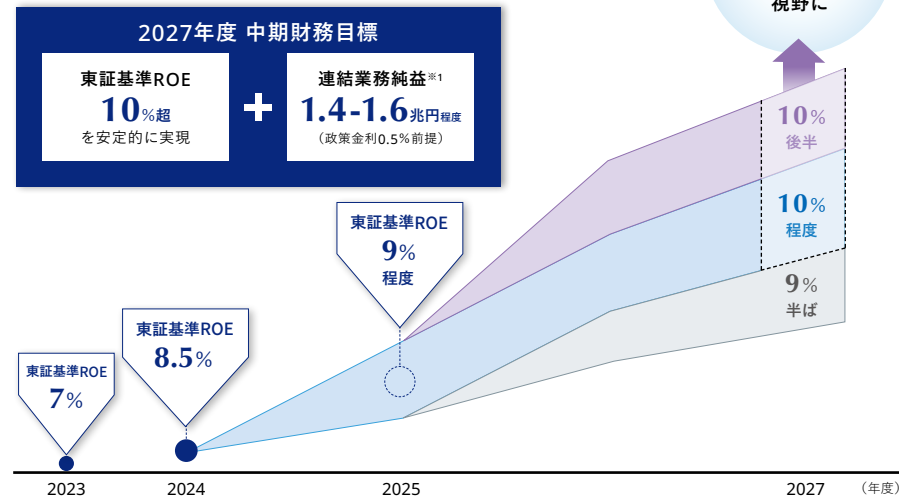
 P.18 事業ポートフォリオ

新たな中期財務目標と2025年度計画

2025年度を期限としたすべての財務目標を1年前倒して達成したことから、2027年度までに達成をめざす中期財務目標を新たに設定しました。2027年度までの経済・金融環境については、トランプ政権の経済・通商政策、それに対する中国はじめ各国の対応によって様々なシナリオパスが考えられます。このため、起こり得るシナリオとして、「内外景気が好調に推移」「内外景気が緩やかに回復」「内外景気の回復が停滞」の3つを想定し、めざす連結業務純益と東証基準ROEのレンジを示すこととしました。今後、状況に応じて、前提となるシナリオやめざす中期財務目標の水準を適宜見直していく方針です。具体的には、図2の通り、「東証基準ROE10%超」「連結業務純益1.4-1.6兆円程度」の達成をめざします。

この中期財務目標の達成に向け、2025年度は過去最高益となる「連結業務純益：12,800億円」「親会社株主純利益：9,400億円」、そして、「東証基準ROE：9%程度」を目標

新たな中期財務目標の設定(図2)



※1. ETF関係損益等を含む

とします。親会社株主純利益は、2024年度の8,854億円に債券ポートフォリオ健全化・予防的な引当等の強固なバランスシートを維持するための財務対応と一過性の利益を調整した実力値1兆円を起点に、注力ビジネス強化による業務純益伸長や株式関係損益増加を勘案して、1兆500億円への増益をめざします。しかしながら、米国の相互関税導入による内外景気への下押し圧力により、業務純益、与信関係費用、株式関係損益に一定のマイナス影響が生じ得ることから、ガイダンスは9,400億円と保守的に設定しています。今後の外部環境の変化も踏まえ、必要に応じてガイダンスは修正していく方針です。

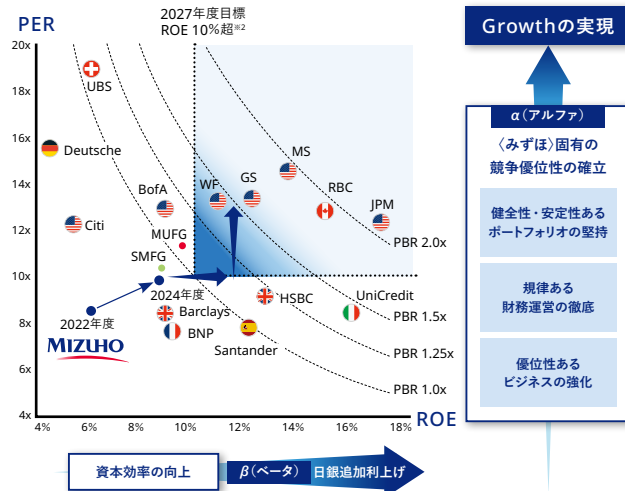
PBR向上に向けた取り組みの進捗

〈みずほ〉のPBRは、ROEの向上と持続的な成長への期待から着実に改善しています。一方、グローバルピアと比較すると、各国の政策金利水準の違いがあるとはいえ、まだ引き上げを図る必要性があることは確かです。更なるPBR向上を経営上の最重要課題と位置付け、今後も弛まずその実現に取り組んでまいります。

PBR向上は、ROEとPERの引き上げを通じて実現されます。中期財務目標で示した通り、2027年度までに東証基準ROEを10%超に引き上げるとともに、〈みずほ〉固有の競争優位性を確立(αの創出)し、PERも高めてまいります。

CFOメッセージ

PBRのグローバルピア比較※1(図3)



※1. Bloombergデータを基に〈みずほ〉にて作成。PBRは各社2025年4月30日終値を使用
 ※2. 東証基準

そのために、「健全性・安定性あるポートフォリオの堅持」「規律ある財務運営の徹底」「優位性あるビジネスの強化」に取り組めます。ビジネス面については、後掲の“価値創造のビジネスモデル”で詳述しますので、ここでは、財務面の取り組みについて触れたいと思います。

PBR向上を図るために財務面で取り組むべきポイントは、図4のロジックツリーに示した、「EPS成長」「CET1比率コントロール」「ボラティリティ抑制」「期待醸成」の4点です。そのために、従前同様に6つの具体的な取り組みをぶれることなく進め、着実に成果を出し続けることで、株主・投資家の皆さまの信認を高めていきます。

P.33 価値創造のビジネスモデル

① 着実な利益成長の実現

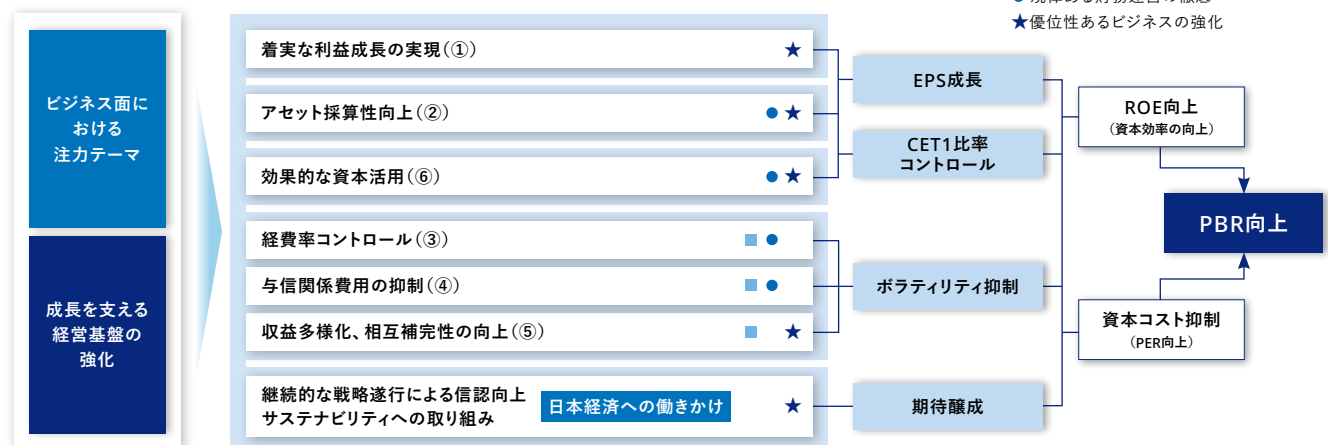
2024年度の連結業務純益は、2022年度対比で約+3,400億円増加し、1兆1,442億円と過去最高益となりましたが、そのうち約+2,000億円は注力ビジネス領域の強化により実現しています。

特に、「国内法人」ビジネスでは、大企業や中堅企業のコーポレートアクションの増加に対応して、様々な提案や金融面のソリューション提供を行い、大きな実績を上げることができました。また、「グローバルCIB」ビジネスにおいても、米国を中心に実績を上げ、リーグテーブルにおけるポジションも着実に向上しています。

2025年度は、「国内法人」「グローバルCIB」ビジネスにおいて、国内外企業が米国の政策の不確実性から設備

投資やコーポレートアクションを控え、プライマリービジネスの収益が下押しされるリスクがあります。他方、セカンダリービジネスでは、金融市場のボラティリティ拡大を受けた為替や金利のヘッジニーズや、機関投資家のアセット再配分に伴うオーダーフローが増えており、こうした機会を取り込むことで収益増加を図ってまいります。また、事業環境の大きな変化を踏まえた戦略再構築の相談も増加すると予想されます。このようなニーズに対しては、〈みずほ〉の強みである産業調査部をはじめとしたリサーチ、みずほ信託銀行やみずほ証券のアドバイザー・コンサルティング力を発揮して、ビジネス機会を創出してまいります。金融市場が大きく変動する中、個人のお客さまに対しては、お客さま本位の業務運営に即した丁寧な対応に努め、「資産

PBR向上に向けたロジックツリー(図4)



CFOメッセージ

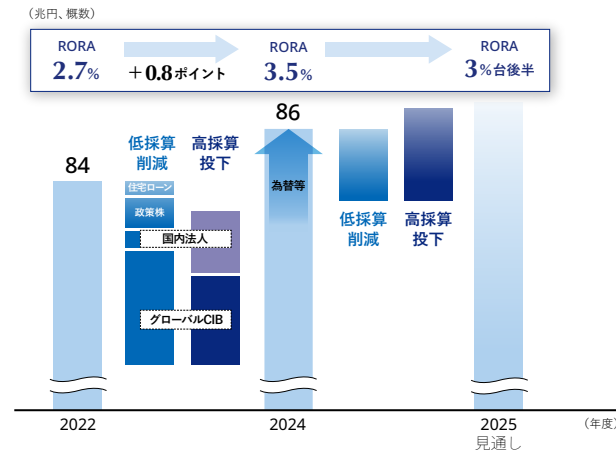
形成・運用」ビジネスにおいて信頼していただける関係を築き、預かり資産の増加と関連する収益の成長を実現していきます。

② アセット採算性向上

ROEを向上させるため、リスクアセットの収益性を示すRORAを持続的に改善させていきます。顧客ビジネスにおいては、すべての顧客・取引・商品の採算性を計測し、よりRORAの高いビジネスに経営資源をシフトさせます。具体的には、金利競争が厳しく採算基準対比十分なRORAを確保できない住宅ローンや、長年にわたりRORAが改善されない顧客貸出の削減を進め、それにより捻出した経営資源を、M&Aや不動産ファイナンス等、様々な付帯収益が期待できるRORAの高いビジネスに投下していきます。

また、政策保有株式の削減にも継続的に取り組んでいます。2015年度初めに約2兆円あった政策保有株式の簿価は、10年間で約0.8兆円まで削減しました。これまで掲げてきた2023年度からの3年間で簿価3,000億円を削減する計画に対しては、2024年度末までに1,861億円の売却を実現しています。近年、コーポレート・ガバナンス強化への要請の高まりから顧客の政策保有株式削減への理解も深まっており、2025年度からの3年間で簿価3,500億円以上を削減する新たな計画を立て、その削減を加速していきます。なお、2025年度末までに簿価3,000億円を削減するとした従来の計画も確実に達成する方針です。また、みなし保有株式についても、2025年度から3年間で2,000億円をめどに削減を進めてまいります。2025年3月末時点の株価を前提として、みなし保有株式を含めた政策保有株

リスクアセット・RORA^{※1}の推移(図5)



※1. 内部管理ベース(2024年度は速報値)。リスクアセットはバンキング勘定の金利リスク等を考慮。RORAは業務粗利益RORA。各年度末時点

式の時価残高が純資産に占める割合を3年以内に20%未満にすることをめざします。

📄 P.75 政策保有株式の方針

③ 経費率コントロール

〈みずほ〉は、規律ある経費運営を通じて経費率を60%台前半でコントロールしており、政策金利水準の大きな差にもかかわらず、欧米主要銀行と遜色ない経費率を維持しています。経営環境の不確実性が増して厳しい事業環境にさらされるリスクが高まる中、収益の下方耐性を強化するため、固定的経費の増加を徹底して抑制していきます。そのために、経営陣の強いコミットメントのもと、業務プロセスの効率化と生産性向上を図り、競争優位性の乏しい商品・サービス・ビジネスを大胆に縮退していきます。一方、金融

機関としての安定的な業務運営や固有の競争優位性の構築に必要な投資や経費は、積極的に投下してまいります。

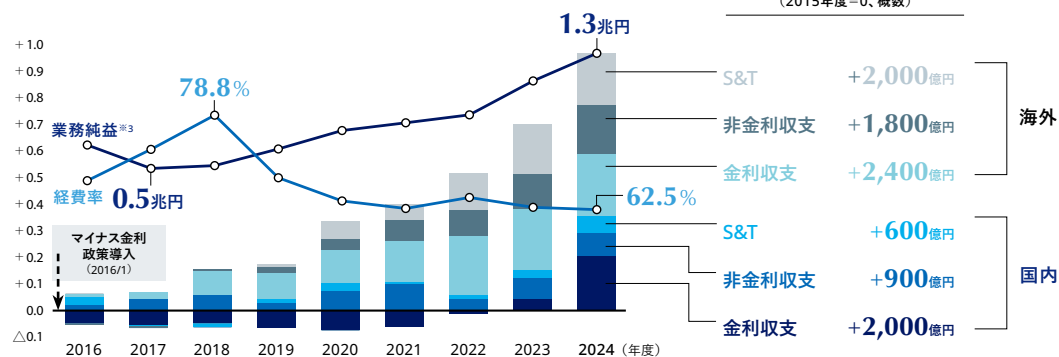
④ 与信関係費用の抑制

米国による相互関税導入をはじめとする経済・通商政策の転換により、米国への輸出依存度の高いセクターを中心に今後事業環境が厳しくなることが予想されます。顧客の財務状況が悪化して与信関係費用が増加する可能性に留意が必要な状況です。2024年度には、業績面で影響を受けると予想されるセクターを対象に予防的な引当を924億円計上し、将来のリスクに備える財務対応を進めています。顧客の事業や財務状況をきめ細かく把握して、困難な状況に直面する前に事業再構築等の経営改善提案を行うことで、与信関係費用の抑制に努めてまいります。

⑤ 収益多様化、相互補完性の向上

日銀によるマイナス金利政策により、国内資金収支が大きく減少する厳しい状況に直面したことを受けて、〈みずほ〉は国内外の事業ポートフォリオの多様化を図り、非金利収益の拡大を進め、収益の安定性と成長性を両立してきました。特に、米国を中心とした「グローバルCIB」ビジネスでは、信用力の高いグローバル・ブルーチップ企業や機関投資家をメインの顧客として、商業銀行、投資銀行、セールス&トレーディング(S&T)ビジネスを一体的に展開することにより、高い収益成長を実現しています。〈みずほ〉の「グローバルCIB」ビジネスは、他の欧米銀行と比較して、金融市場環境に応じて大きく変動するトレーディング収益の占める

CFOメッセージ

収益構成別増減^{※1}と経費率推移(図6)(業務粗利益、兆円、2015年度対比^{※2})

割合が低く、収益の安定性も極めて高いことが特徴になっています。

日本経済は緩やかな名目成長を続けており、2024年3月のマイナス金利政策解除以降、政策金利はプラス圏で推移しています。この結果、国内資金収支は今後も増加傾向を保つと予想されます。しかしながら、顧客部門の預貸金収支は、仮に政策金利が引き下げられると大きく減少することから、そのような事態も想定しつつ、市場部門の円外貨債券ポートフォリオを機動的にコントロールしています。これにより、顧客・市場両部門の収益の相互補完性を高め、政策金利の変動に対する〈みずほ〉全体の収益変動を抑制していきます。

P.44 米州での基盤強化

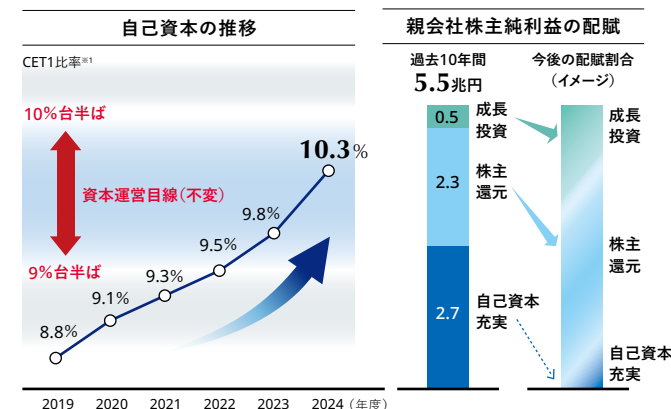
⑥ 効果的な資本活用

資本政策は、これまで通り「自己資本充実、成長投資、株主還元強化の最適なバランスを実現」する方針を維持しま

す。自己資本充実は長らく〈みずほ〉の財務上の課題でしたが、過去10年間に計上した親会社株主純利益(5.5兆円)の約半分(2.7兆円)を資本として留保したことにより、規制比率であるCET1比率(その他有価証券評価差額金を除く)は2025年3月末時点で10.3%と運営レンジ上限に近い、十分な水準に到達しています。かかる状況を鑑みれば、今後計上される親会社株主純利益は、株主還元強化と成長投資に軸足を移して活用していくことができると考えています。

この資本政策のフェーズ転換を踏まえ、今般、〈みずほ〉は株主還元方針を見直しています。新しい株主還元方針は、「累進的な一株当たりの増配に加え、機動的な自己株式取得を実施」することとしています。そのうえで、配当は「安定的な収益基盤の着実な成長に基づき、毎期5円を目安に増配を実施」、自己株式取得は「業績と資本の状況、株価水準、成長投資機会等を勘案しつつ、総還元性向50%以上を目安に

自己資本の推移と親会社株主純利益の配賦(図7)



※1. パーゼルIII最終化完全実施ベース。その他有価証券評価差額金を除く。各年度末時点

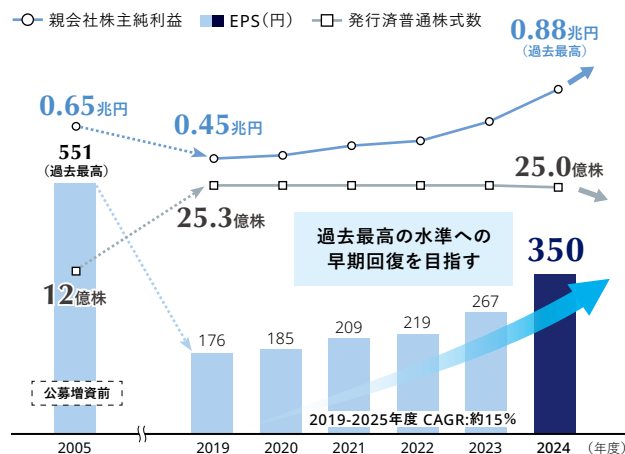
決定」してまいります。

この背景にある考え方のポイントは、継続的な自己株式取得が可能となったことを受け、配当と自己株式取得を合わせた株主還元の規模を総還元性向として示すこと、株主還元の基本となる配当は、経営環境を巡る不確実性が高まりマクロ環境が急激に変化して収益の下押し圧力が増す局面においても、着実に増配基調を維持していくこと、さらに機動的な自己株式取得により発行済株式数を削減し、EPS(一株当たり当期純利益)の着実な成長を実現するという経営の意思を示すことです。

2025年度の株主還元予想は、新しい株主還元方針に基づき、一株当たり配当金は145円(前年度比+5円)と5期連続の増配、自己株式取得は1,000億円と設定しています。これにより、親会社株主純利益のガイダンス9,400億円に対する総還元性向は約50%となる見込みです。親会社株

CFOメッセージ

EPS成長の実現(図8)

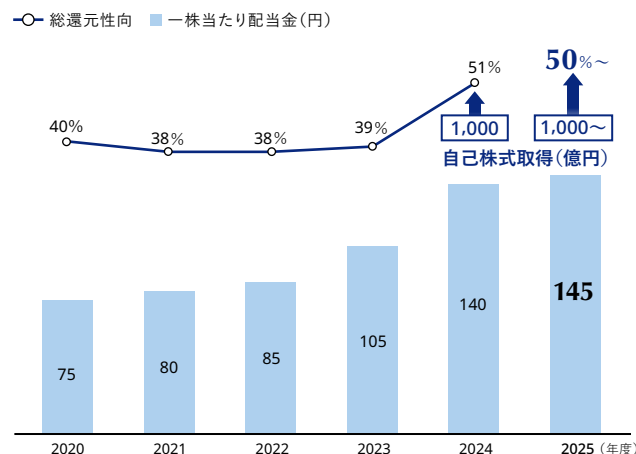


主純利益のガイダンスは、今後、必要に応じて修正していく方針です。その状況に加えて、自己資本比率や株価水準、成長投資機会の有無を勘案して、更なる株主還元の可能性についても継続的に検討してまいります。

成長投資の考え方も不変です。成長投資を行う際は、〈みずほ〉の戦略との整合性、投資リターンの十分性、ガバナンスの実効性、投資先とのカルチャーの適合性について多面的かつ深度ある検証を行い、慎重に規律を持って判断していきます。

2023年度以降では、「グローバルCIB」「国内法人」ビジネスにおける内外M&Aアドバイザリー機能の強化を企図してGreenhillを買収したほか、「マスリテール」「資産形成・運用」ビジネスの強化に向けて、国内屈指のEコマースプラットフォームである楽天グループの楽天カード、楽天証券に

株主還元実績と2025年度予想(図9)



戦略的出資を行いました。また、今後成長が期待される東南アジア各国のマスリテールビジネスでは、フィンテック・デジタル金融を切り口に、ビジネス・競争環境、新しいデジタル・サービスの浸透状況への知見を蓄積し、次なる成長戦略を検討するため、金額を絞った探索的な投資も行っています。今後も〈みずほ〉固有の競争優位性を構築するための投資機会を厳選して探り、成長投資を行ってまいります。

なお、成長投資を行った場合、投資先企業と緊密に連携し、企図した戦略的意図の実現に向けたビジネス推進、収益計画の進捗状況のモニタリング、人材交流やガバナンス構築を通じた組織間の融合を進め、投資効果をいち早く発現させていきます。特に、探索的な投資については、当初想定した投資効果の発現が見込まれないと判断された場合は、投資からのエグジットを速やかに進める、規律ある投

資管理を行ってまいります。

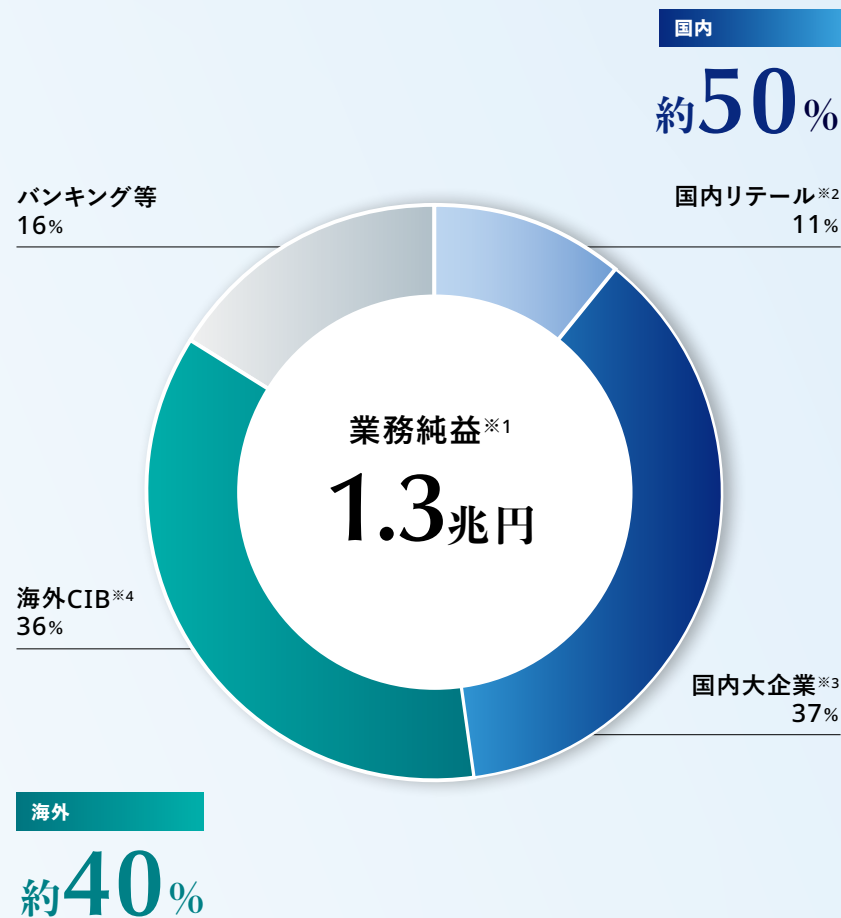
投資家の皆さまへ

2024年末、中間決算公表後に欧州出張した際、〈みずほ〉に多額の投資をしていただいている機関投資家の方と面談する機会がありました。マイナス金利政策導入後の厳しい事業環境の中で、事業ポートフォリオの多様化による収益力強化、規律ある財務運営を通じた経費・資本効率の改善、自己資本の充実を進めてきたことを説明する私に、投資家の方が投げかけられた言葉が心に残っています。「これまで〈みずほ〉が取り組んできた経営努力、その結果である財務実績には満足している。だが、投資家が〈みずほ〉に抱いている期待は、これまでの成長や実績の延長線上にはない。グローバルに事業展開する日本の総合金融機関というポジションから、日本にルーツと本拠を持つグローバルな総合金融機関へとトランスフォームすることを楽しみにしている」。この温かくも厳しい〈みずほ〉に対する投資家の皆さまの期待を超えていくよう、経営陣一丸となって〈みずほ〉を発展させていく決意です。今後とも、株主・投資家の皆さまの忌憚のないご意見をお聞かせいただけると幸いです。

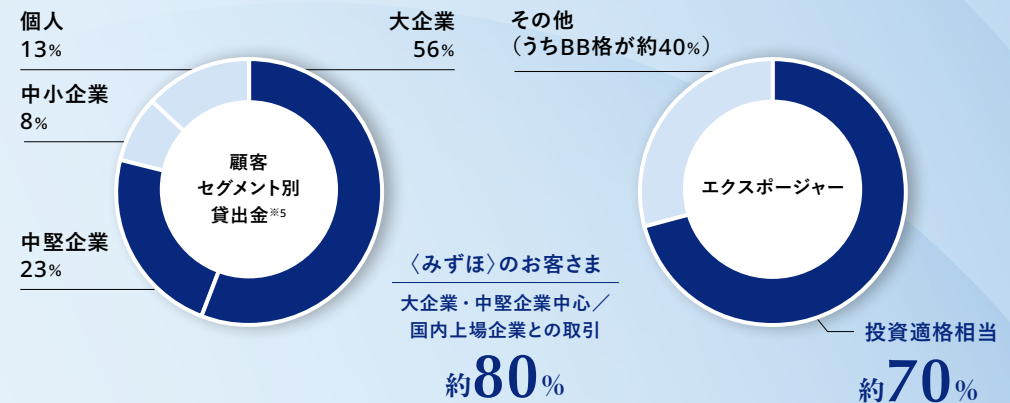
米澤 武史

事業ポートフォリオ

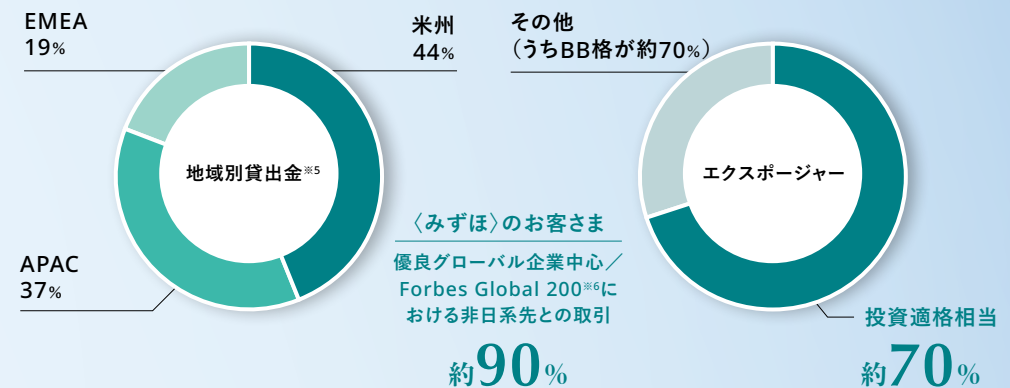
事業ポートフォリオ(2024年度)



国内



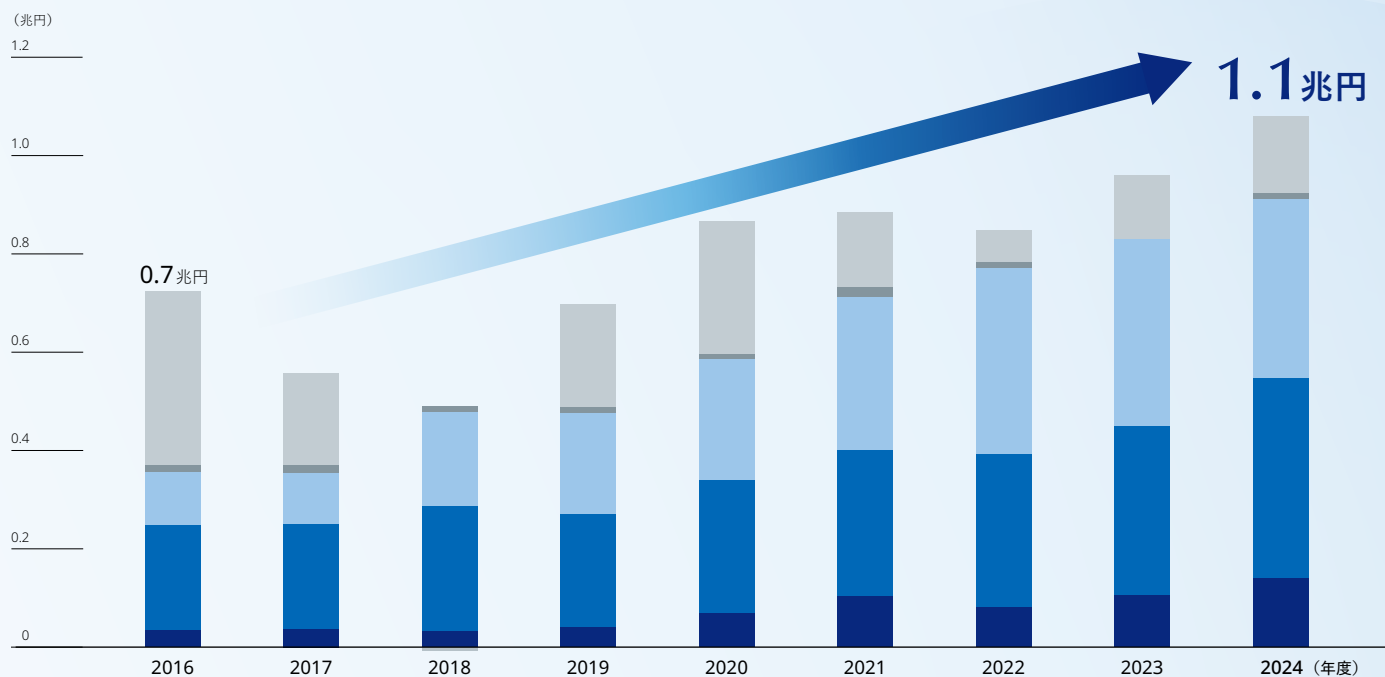
海外



※1. ETF関係損益等を含む。年度末の債券ポートフォリオ健全化影響を除く ※2. RBC ※3. CIBC+国内S&T ※4. GCIBC+海外S&T ※5. 平均残高 ※6. Forbes Global 2000のうち上位200社(除く金融機関)

事業ポートフォリオ

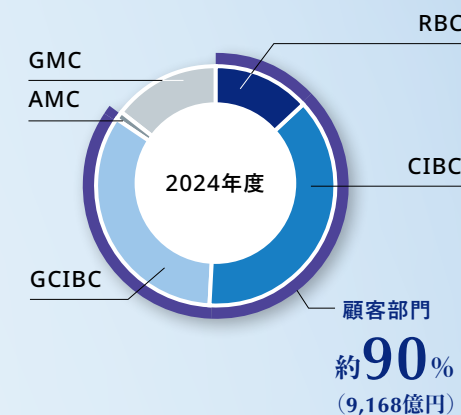
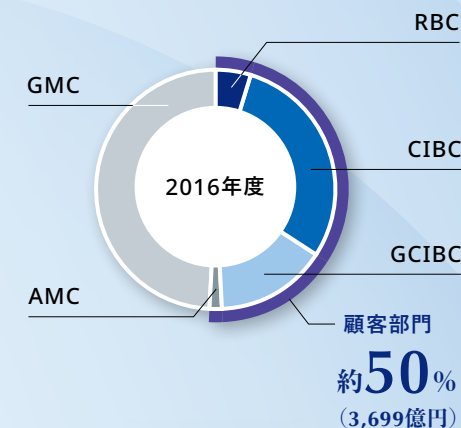
カンパニー別業務純益※1



- リテール・事業法人カンパニー(RBC)..... 国内の個人・中小企業・中堅企業のお客さまを担当
- 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)..... 国内の大企業法人・金融法人・公共法人のお客さまを担当
- 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)..... 海外に進出する日系および非日系企業等のお客さまを担当
- アセットマネジメントカンパニー(AMC)..... 個人から機関投資家まで幅広いお客さまの資産運用ニーズに対する、運用商品・ソリューションの提供を担当
- グローバルマーケッツカンパニー(GMC)..... 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

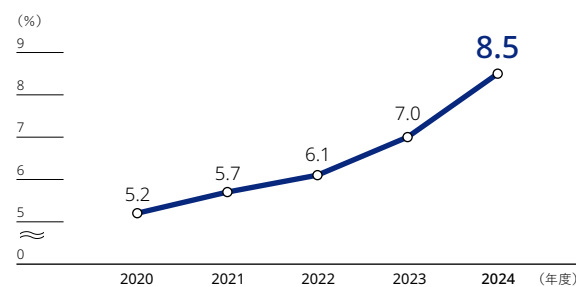
※1. カンパニー制導入以降、管理会計、概数

過年度の計数を2024年度管理会計ルールに組み替えて算出(GMCの業務純益にはETF関係損益等を含む)

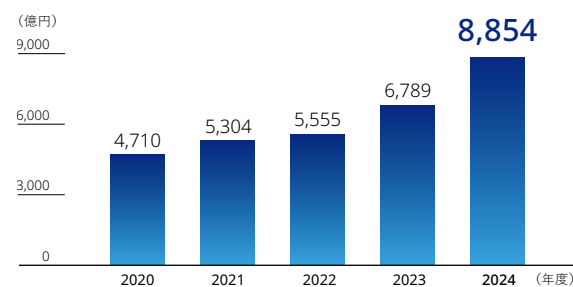


At a glance

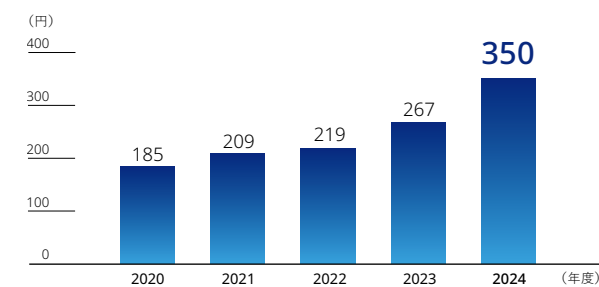
東証基準ROE



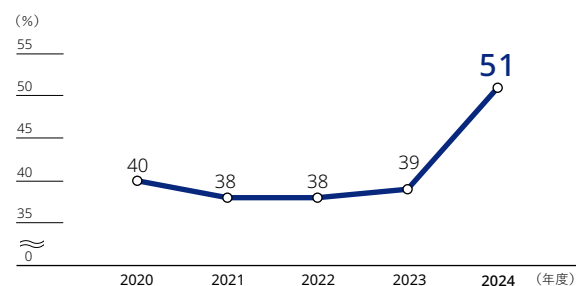
親会社株主純利益



一株当たり当期純利益(EPS)

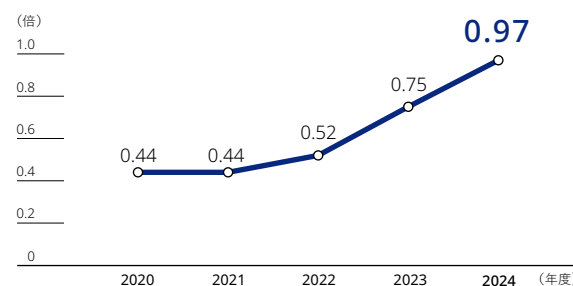


総還元性向※1



※1. 2020年10月に実施した株式併合の影響を考慮

PBR※2



※2. (出所)Bloomberg、各年度末

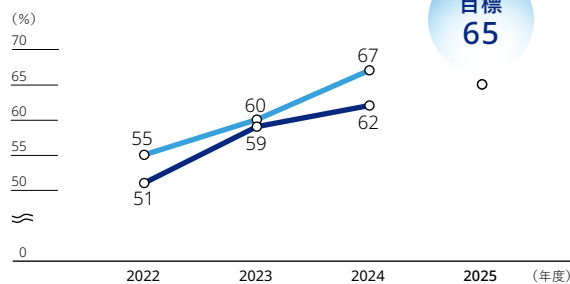
時価総額※3



※3. 各年度末

At a glance

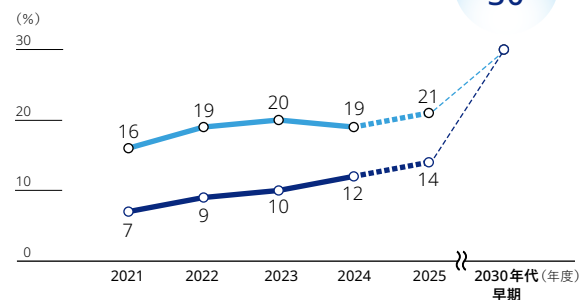
エンゲージメントスコア／インクルージョンスコア※1



● エンゲージメントスコア ● インクルージョンスコア

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

女性管理職比率※2

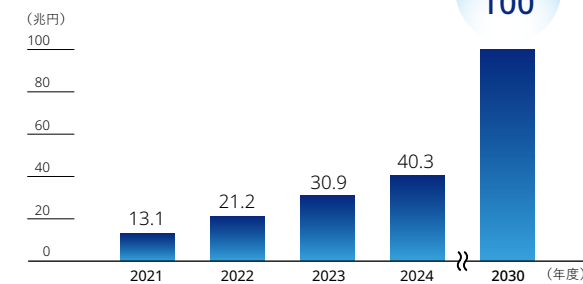


● 課長相当職以上※3 ● 部長相当職(部長および部長に準ずる役職)

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

※3. 2023年度より、算定対象の変更により、算出範囲から海外関連会社への出向者を除外

サステナブルファイナンス※4



※4. 2019年度から各年度末までの累計金額

ESGインデックス組入状況 (2025年6月時点)

GPIF選定 ESGインデックス

総合型指数



FTSE Blossom
Japan Index



FTSE Blossom
Japan Sector
Relative Index

2025 CONSTITUENT MSCIジャパン
ESGセレクト・リーダーズ指数

2025 CONSTITUENT MSCI日本株
ESGセレクト・リーダーズ指数

テーマ型指数

2025 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)

MORNINGSTAR GenDi J

Japan ex-REIT Gender Diversity
Tilt Index

TOP CONSTITUENT 2025

S&P/JPX
カーボン
エフィシエント
指数