

Section 01

トップメッセージ

Q 〈みずほ〉の果たすべき使命とは何か。

A あらゆる主体の挑戦を金融の力でともに支え、新たな付加価値を創出していきます。

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

「ともに挑む。ともに実る。」を胸に、
あらゆる主体の挑戦を支え、新たな価値を共創する
「志」の高い金融機関をめざします。

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



2025年度は、親会社株主純利益が初の1兆円超となる1.2兆円、ROEも1つの通過点として目標にしていた10%超を達成する等、各注力領域において様々な進展がありました。一人ひとりの社員の頑張りと、お客さまからの叱咤激励、そして株主の皆さまから多くのご支援とご助言を頂戴した結果です。ここに関係者の皆さまにお礼申し上げます。また、2025年度は銀行の基幹系システム「MINORI」の更新に着手しました。10月の第一弾の更新を無事に終えることができたのは、システム障害の教訓を踏まえ、入念な準備とテストを繰り返した結果と認識しています。2026年度も更新が続きますが、油断は禁物であり、気を引き締めて準備を進めます。

さて今、時代は地殻変動にも等しい大きな転換点を迎えています。地政学リスクが高まる中、危機と機会が背中合わせの状況にあります。あらゆる国家は、危機を乗り越えるとともに機会を捕捉することで国力を高めていく必要があります。キーワードは「自律性」と「不可欠性」です。例えば、日本。今回の

中東情勢の緊迫化により、原油をはじめ様々な物資の調達をホルムズ海峡経由に依存しているサプライチェーンの脆弱性が露呈しています。まさに産業や生活に不可欠な物資をいかに安定的に確保していくか、「自律性」をいかに高めていくか、長期的な視点で議論が必要です。代替調達先を確保するとともに、水素等CO₂フリーのエネルギー源の開発やサーキュラーエコノミーの構築を進める必要があります。もう一方の「不可欠性」。日本の製造業の地盤沈下がいわれて久しいですが、日本は品質や製品開発における「すり合わせ力」で依然として強みを発揮しています。例えば、半導体。設計を経て最終製品に至る一連のサプライチェーンの中で、半導体製造装置・部材・マテリアルハンドリングの分野で日本はなくてはならない存在です。また、自動車産業やロボット産業も日本の強みです。しかし、世界における競争は激化しています。積極的な研究開発、AI活用、そしてスタートアップとの連携を進めることで、「不可欠性」を継続的に磨いていく努力が必要です。重要なことは、

自律性と不可欠性は相互依存関係にあり、完全な自給自足ができる国はないということです。分断の時代においても、国家間の協働を通じて国力を高めていく必要があります。

このように複雑な時代において、〈みずほ〉は、自律性と不可欠性を高めていくあらゆる主体の挑戦を支える「志」の高い金融機関をめざします。これこそが、「ともに挑む。ともに実る。」をパーパスに掲げ、渋沢栄一をはじめ多くの先人のDNAを引き継いできた、我々〈みずほ〉の使命です。

統合報告書2026では、最初に、〈みずほ〉がめざす「志」とは何か、「志」を実現していくための「4+α」戦略についてご説明します。統合報告書2025では、5つのビジネステーマをご説明しました。「4+α」戦略の「4」は、そのうちの4領域です。そして「α」とは、4つの注力領域と各注力領域内の機能を相互に「つなぐ」ことで新たな付加価値を創出していくとする取り組みです。まさに我々の「志」を実現していくうえで肝となる考え方です。サステナビリティもこの「α」で実現していきます。また、統合報告書2025でも取り上げましたが、全社レベルの課題やカルチャー改革、グローバル化についてご説明します。

1 「志」の高い金融機関をめざして ～「4+α」戦略を通じて～

それでは、〈みずほ〉の「志」とは何か。私なりに考える4つの大きな「志」をお伝えします。

○ 1点目：日本産業の競争力回復への挑戦

1点目は、日本産業の競争力回復の好機に、〈みずほ〉が日本産業の「勝ち筋」を描き、その成長支援に不退転の決意で挑むことです。〈みずほ〉が持つ様々な機能を「つなぎ」、日本産業の不可欠性を強化していく取り組みです。日本の製造業の強みは「すり合わせ」をベースにしたサプライヤー間の連携にあります。一方で、高齢化による事業の存続が日本の大きな課題となっています。事業承継を通じ、中堅中小企業の技術を存続させる。大企業と中堅中小企業、首都圏と地域を「つなぐ」ことで、日本のサプライチェーン強靱化に貢献していきます。

また、スタートアップや新しい産業の育成も重要です。例えば、宇宙産業。有望なスタートアップが登場しており、既存産業が構築したサプライチェーンとの連携が可能な産業です。スタートアップと日本の大企業・中堅中小企業を「つなぐ」ことで新たな産業の成長を支えます。

○ 2点目：国際的な連携を推進する懸け橋になる

これからの時代、あらゆる国が自律性と不可欠性を高めていく必要がありますが、すべてを自給自足できる国はありません。例えば、半導体。爆発的なAI開発により、AI領域以外

の半導体不足がテーマとなっています。一方で、半導体のサプライチェーンはグローバルに広がっています。自律性を高めるために自国内に半導体の製造拠点を作ろうとしても、多くの海外サプライヤーとの協力が不可欠です。〈みずほ〉の強みは、日本における企業との強固なリレーション、グローバルに広がるネットワーク、そして米国で構築してきた投資銀行機能です。国内法人部門の強みとグローバルCIB（コーポレート&インベストメントバンキング）の強みを「つなぐ」ことで、国際的な連携を推進し、各国の自律性と不可欠性の強化を支援していきます。

○ 3点目：サステナビリティの推進

今後は、国としての自律性を確保する観点から、サステナビリティが改めて脚光を浴びる局面がくると考えています。日本は原油・エネルギーをはじめとする資源確保の海外依存、労働力不足、インフラ老朽化といった課題を抱えています。水素等の再生可能エネルギーの開発、原油に依存しない新素材の開発、サーキュラーエコノミーの構築、インフラ更新への自治体間の連携や民間投資の取り込みといった施策は、海外の企業やスタートアップとの連携も不可欠です。ここでも、国内法人部門の機能とグローバルCIBの機能とを「つなぐ」ことで、持続可能な成長に貢献していきます。

○ 4点目：個人のお客さまの豊かな人生の実現

金融に求める個人のお客さまの期待は何か。日常生活では「利便性」の高さを求められています。UI・UXに優れたアプリで取引したい、資産形成も「分かりやすい」かつ「選びや

すい」プラットフォーム上で行いたい。お客さまとの接点で、煩わしさを取り除く努力が不可欠です。また、デジタルにとどまらず、対面コンサルティング機能を持っていることが我々の強みです。インフレ時代では、「生活を守る」ために資産を増やしていくことがとても重要になり、「相談したい」というニーズが出てきます。企業オーナーであればビジネスの成長と同時に資産をいかに増やしていくか、そして次の世代にどのように残していくか、事業承継や資産承継が課題となります。「おもてなし」の心でお客さまに寄り添い、様々な情報提供を通じて人生におけるチャレンジを乗り越えていくお手伝いをさせていただく。将来に向けた安心感や豊かさをお届けする。これこそが私が考える〈みずほ〉の4つ目の「志」です。利便性の高い金融サービス、ウェルスマネジメントそして信託が提供する相続承継機能を「つなぐ」ことで、この志を実現していきます。

大事なことが2つあります。第一に、「志」は実現されてこそ意味があります。〈みずほ〉は、「志」を社員一人ひとりが自分事として捉え、共鳴し、実現のために果敢に挑戦し続ける個の集団でありたい、と考えています。第二に、ここに示した4つの「志」は、あくまでも、現時点で私なりに考えるものです。取り巻く環境やお客さま・社会のニーズの変化と、〈みずほ〉自身の成長に伴って深めていくべきものです。我々が「志」として何を掲げるべきであるか、社員一人ひとりが、自らの挑戦や失敗そして感謝や反省の中から日々考え続けてほしいと思っています。

2 「4+α」の4領域について

前段で、〈みずほ〉の「志」の具体例と、「4+α」戦略の中で「+α(つなぐ)」の具体例をご説明しました。一方で、「+α」が付加価値を創出するには4つの領域が〈みずほ〉の強みとなっている必要があります。ここからは、4つの領域について進捗と課題を簡単にご説明します。

○ 顧客利便性の徹底追求(マスリテールビジネス)

金融機関の役割は、資金とリスクの仲介です。お客さまから大切な預金をお預かりし、資金を必要とされるお客さまにお応えしていく。預金基盤は、お客さまや社会の成長を支える重要な原資です。2025年度は新規預金口座開設数が前年度比+26%の50万口座となりました。「みずほ楽天カード」の発行枚数もKPI対比+30%となり、粘着性の高い預金基盤の構築に成果がありました。一方で、預金残高は微増にとどまっており、課題があります。新たにRBC共同カンパニー長に就任した猪股副社長のもと、預金残高を伸ばしていく施策を可視化し、迅速に実行していきます。また2025年度、AI与信と法人向けカードに定評があるスタートアップ、UPSIDERに出資しました。同社とみずほ銀行、双方の機能をつなぎ合わせて新たな中堅中小企業のお客さま向けサービスを展開していくことで、預金も拡大させていきます。

○ 「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)

顧客セグメントの見直し、担当者のコンサルティング力向

上、ラップ販売強化、米国Golub Capitalのプライベートクレジットファンドの富裕層向け販売等により、預かり資産・収益ともに拡大しました。一方で、他証券・他メガ対比では依然として見劣りしています。アセットマネジメントOneが提供するラップ型投信やファンドラップをベースに、お客さまへのポートフォリオ提案を強化します。また、巨大な経済圏をバックとする楽天証券との連携も、さらに進めていきます。

アセットマネジメントビジネスでは、競争環境が熾烈になっており、アセットマネジメントOneの特徴を際立たせていくことが重要です。国内アセットクラスを中心とした運用力とともに、目利き力をベースに海外ファンドのゲートキーピング機能を強化していきます。

○ 日本企業の競争力強化(企業成長支援)

大企業取引では、伝統的に強みのある産業調査力、信託の株主戦略を含めた財務・資本戦略構築力、証券の投資銀行機能を融合し、お客さまの成長戦略に深く関与し、多くのコーポレートアクションを支援しました。後述のグローバルCIBとの協働も進化させ、クロスボーダーM&Aや国内企業の外債発行でポジションを上げました。

中堅中小企業取引では、成長支援強化が奏功し、2025年度は当社グループのM&A関与率が飛躍的に拡大しました。また、事業承継でも好事例が発現しました。スタートアップでは、ディープテック領域で地域金融機関が参画するシンジケートローンの組成に成功する等、リスクマネー供給で進展がありました。今後は資金需要の大幅な拡大が見込まれる中、強みとする銀行・信託・証券の連携をベースにそれぞれの

ソリューションを結集し、工夫を加えることで、お客さまの多様なファイナンスニーズへの対応を強化していきます。

○ グローバルCIBビジネス

米国で買収したM&Aアドバイザリー会社Greenhillの統合は終了し、M&Aを起点としたファイナンス組成や日米間のクロスボーダーM&Aの拡大等、意図したシナジーが発現しています。2025年12月にインドの投資銀行Aventus Capitalの株式の60%超を取得することに合意し、米国・欧州・アジア・日本の4極をつなぐM&Aプラットフォームが完成することになり、大きな期待を寄せています。欧州ではユニバーサルバンク化と構造改革が完了し、徹底したフォーカス戦略により、ビジネス拡大の局面になってきました。プロダクト面では2025年、米州のFICC*トップであるThomas Hartnett氏に米州・欧州両地域を管掌してもらうことで、米欧間の連携が深まっています。アジアでは、これまで進めてきた非日系企業との為替取引等のトランザクションバンキングが拡大しています。日本を含めた各地域間の連携が今後の成長ドライバーとなります。グローバルな投資銀行リーグテーブルで現在15位ですが、中期的に10位以内をめざしていきます。

※ 債券・為替・コモディティ部門



3 全社レベルの課題

○ コスト構造改革

これまでのコスト増加は主に人件費・システム費・物件費の上昇によるものです。インフレ、人的資本投資、これまで抑制してきた領域へのシステム投資等の結果であり、不可避である一方で、コストとリターンの関係を徹底的に検証するとともに継続的なコスト削減努力が重要です。これまでも商品・サービスの改廃や第三者への業務委託の内製化・廃止に取り組んできました。これからも不断の努力により、今後3年間で1,500億円の岩盤コスト削減に取り組めます。

○ バランスシートコントロール

中東情勢を受けたお客さまの流動性確保や、ビジネスモデル変革に向けたコーポレートアクションの拡大を受け、資金調達の拡大が見込まれます。今こそ産業金融に強みがある〈みずほ〉の出番です。一方でお客さまのニーズにお応えする

には、信用リスク・市場リスク・流動性リスクを適切に管理していく必要があります。リスクリターンを意識したポートフォリオ運営、遊休資産の削減、有価証券ポートフォリオへの過度な依存排除、適切な流動性の確保等、頑強なバランスシート構築に努めていきます。

○ AI活用

AI・データ活用については、新しい顧客体験の創出とプロセスの生産性向上の2つの観点で取り組みを進めています。2025年度は、社員によるAI活用や各種プロセスの生産性を高める様々なツールの実装を進めるとともに、デジタルマーケティング基盤の整備等、お客さま一人ひとりのニーズに応じた最適な情報提供や提案の高度化に取り組まれました。

一方で、ここもとのAIの目覚ましい発展は、プロセスや顧客体験そのものを抜本的に変革し得る可能性を秘めています。係る視点からCDTOの進言を受け、AIによりビジネス自体を大胆に変革し得る重点5領域を経営として特定し、初期的な実

装を進めています。AIドリブンな会社へ変革していかなければ競争力を失うとの危機感を、私自身強めています。今後はさらに取り組みを加速するために、各ビジネスラインにDX Lead※を設置し推進していきます。

なお、プロセスの生産性向上は、プロセス全体を俯瞰して再設計し、AI化に適するよう整流化を行うことが先決だと認識しています。2026年4月、事務グループの名称をプロセスデザイングループに変更しました。同グループが隔々までプロセスを検証し、必要な整流化を各部門と推進したうえでAI化を進めていきます。

※ 各部門におけるDX推進の責任者

○ 戦略とリソース配分の整合性

競争環境は厳しさを増しており、成長ポテンシャルを極限まで高めるためには、全体最適を踏まえた経営資源配分が鍵となります。この観点から、海外のカストディビネスをノンコアと位置付け売却しました。また、コアビジネスである中堅中小企業向けビジネスでも、収益性の高い領域に注力するため人材の再配置に着手しました。

2026年度からは、CSO／CFO／CHROを中心にリソースアロケーション委員会を立ち上げ、人材ポートフォリオ・経費・投資について、全体最適を踏まえた配分を徹底していきます。特に、AI化を踏まえ、量と質の両面から今後の中期的な人材ポートフォリオを構築していく必要性を痛感しています。AIに代替される領域がある一方で、人間ならではの共感力や洞察力が必要とされる領域もあります。退職等による自然減と新入社員を含めた採用のベストな組み合わせは何か。社員のリスク

リングにより新たな需要が生まれる領域はどこか。AI時代に必要の人材要件は何か。多くの要素が複雑に絡み合い、また多くの社員が影響を受けますが、避けて通れない命題です。

○ 妥協を許さない領域の経営基盤強化

例えば、サイバーセキュリティです。金融サービスのデジタル化の進展、地政学リスクのサイバー空間への流入や生成AIの進化を受け、サイバーセキュリティは、お客さまの信頼を守り、社会インフラとしての金融機能を安定的に果たすうえで不可欠な基盤です。内外環境の変化をタイムリーに捉えてアジャイルに対策を進め、安心かつ持続的にご利用いただける金融基盤の強化を進めています。

また、金融犯罪対策も、妥協を許さない経営基盤の1つです。マネー・ローンダリング等の手口が高度化・複雑化する中、確認・モニタリング・管理態勢の高度化を通じて、金融システムの健全性と社会からの信頼を守っていきます。

4 カルチャー改革とグローバル化

○ カルチャー改革

2025年度に申しあげた通り、「健全なカルチャー」と「社員が成功体験を味わえる戦略」、この2つが循環することで社員が挑戦し、〈みずほ〉が成長する。この経営哲学に変化はなく、カルチャー改革に終わりはありません。現状維持バイアスから脱却し、新しいことに挑戦していく環境を整備していく必要があり、権限委譲の促進や無駄の排除による生産性向上を推進してき

ました。また、2024年度より新しい人事制度〈かなで〉を開始していますが、社員一人ひとりが付加価値を高めていく挑戦を促すため、2026年10月より枠組みのブラッシュアップを図ります。

○ グローバル化

統合報告書2025で、「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」へ変貌すると申しあげました。2025年度、副社長に任命したSuneel Bakhshi氏は、この1年精力的に活動し、海外人材の発掘やグローバルモビリティプログラムの制度設計に着手しています。また、2026年度より米国のJohn Buchanan氏をみずほフィナンシャルグループ(持株会社)の常務執行役員グローバルCIB副カンパニー長に、Thomas Hartnett氏をみずほ証券の常務執行役員に、それぞれ任命しました。さらに、各地域の出身者から当社のマネ

ジメント職に就任する人材も生まれました。小さな一歩ですが、着実に進んでいきます。

〈みずほ〉は、あらゆるお客さまに対して、また社員に対して、オープンでフェアな金融機関であり続けます。多様な主体と共創しながら、パーパス「ともに挑む。ともに実る。」を体現し、「志」の輪を社会全体へと広げていくことが、我々の使命です。産業・企業・個人それぞれの挑戦を、金融の力で強く支えていけるよう、社員・役員が一丸となって全力で取り組んでいきます。今後とも、株主・投資家の皆さまをはじめ、ステークホルダーの皆さまのご理解と変わらぬご支援を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。

木原正裕



海外タウンホールミーティング



日本の伝統に根差した独自の強みと
真のグローバル性を融合し、
ベストプラクティスの実践を通じて
持続的な成長を実現していきます。

副社長執行役員
特命事項担当

Suneel Bakhshi

世界は地政学上の対立や分断が深まり、それが経済・金融の分断へと波及する時代に入っています。こうした環境の中、日本は米国・アジア・中東・欧州等と幅広い結び付きを持つユニークな立ち位置にあります。日本企業との深い関係性と拡大するグローバルネットワークを有する〈みずほ〉には、分断が進む世界において、多様な市場・産業・文化を「つなぐ」存在として、企業の挑戦を支え、社会の安定に貢献する役割が一層求められています。

この1年、私たちは「日本の伝統に根差した真のグローバル金融グループになる」という志の実現に向け、着実に前進させてきました。結果、ビジネス・コーポレート機能の双方で具体的な成果が表れています。地域横断での連携は一層強化され、

国境を越えた業務の一貫性とスピードが向上しました。そして、組織の意識面においても変化が進み、単なる「グローバルな拠点展開」から、「グローバルに機能する業務運営力」へと、明確に転換しつつあります。

もっとも私たちはまだ変革の道半ばです。分断と競争が続く時代において、〈みずほ〉が果たすべき役割をさらに拡大するためには、「グローバル性(Globality)」をさらに加速しつつ、「つながる」ことによって、お客さまと〈みずほ〉双方に最大の価値を生む領域に重点を置くことが不可欠です。

まず、AIの進展は、我々の業界に大きな変革をもたらしており、経営にはインフラやビジネスモデルの適応が求められています。〈みずほ〉は、強固なガバナンスと内部統制を基盤に、

各部門におけるイノベーションの推進を通じて、安全かつ信頼性の高いソリューションをお客さまに提供していきます。また、エネルギーおよびトランジションの重要性は引き続き高まっています。安定的な供給、投資、そしてトランジションの支援は、引き続き重要な課題です。

〈みずほ〉は、地域を越えてケイパビリティを結び付け、日本および海外のお客さまとの関係性を、グローバルなソリューションと実行力で支えます。この変革の鍵は、人と組織のグローバル化です。グループベースのグローバルな役割を海外拠点において担うリーダーの登用や、東京本社における海外出身の部長級人材の迎え入れ等、「一体運営」を実感できる変化が明確に表れています。このようなGlobal Mobilityや人材育成の取り組みを通じて、挑戦する人材が成果を出し、その学びが組織全体に広がる好循環を作り出していきます。真の「Globality」は組織構造だけではなく、意識と働き方によって実現されます。私たちは日本の強みである「信頼」「誠実さ」「匠の精神」に根差しながら、スピード、オープンな組織、そしてグローバルスタンダードに基づいて、業務のあり方を継続的に進化させていきます。

分断が進む時代だからこそ、〈みずほ〉は日本に根差した強みを磨きながら、世界を「つなぐ」グローバル金融機関として、より高い価値を提供していきます。ステークホルダーの皆さまのご理解とご支援を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。



不透明な環境下においても
機動的かつ規律ある財務運営を徹底し、
新たな中期財務目標の達成と
更なる企業価値の向上を実現します。

取締役 兼 執行役常務 グループCFO
鮫島 慎

2026年4月にグループCFOに就任しました。これまでのキャリアは投資銀行業務と国際業務の経験が長く、今では〈みずほ〉の競争優位性となった米州CIBビジネスの強化に尽力してまいりました。数多くの苦しいディールを乗り越えた経験と合計10年に及ぶ米国駐在で培ったグローバルな視野をいかし、〈みずほ〉のグローバル金融機関への飛躍に向けて、CFOとして貢献してまいります。

2025年度の振り返りと環境認識

2025年度を振り返ると、期初に米国の関税政策によりマーケットが一時的に落ち込んだものの、その後は回復し、各セグメントにおいてビジネスは堅調に推移しました。加えて、日銀の利上げや円安といったマクロ環境も追い風となり、本業の儲けを示す連結業務純益、親会社株主純利益は、一過性の利益押上要因もありましたが、ともにガイダンスを超過達成しました。親会社株主純利益は初の1兆円超となり過去最高益を更新し、ROEも11.4%と2桁を超えました。結果、2025年に設定した2027年度までの連結業務純益とROE10%超の中期財務目標をわずか1年で達成しました。また、資本が十分蓄積されたことに伴い、UPSIDERの買収やAvendus Capitalの60%超の株式取得合意等、〈みずほ〉固有の競争優位性の強化に資するインオーガニック投資を行うとともに、4,000億円の自己株式取得により株主還元も強化することができました。まさしく、〈みずほ〉にとって飛躍の1年になったと思います。

一方で、足元では中東情勢の緊迫によって経済や金融市場の先行きの不透明感が強まっています。原油高やサプライチェーンの混乱の内外景気への下押し圧力を踏まえると、予断を許さない厳しい環境だと捉えています。このような不透明な環境下でも持続的な利益成長を成し遂げるために、機動的かつ規律ある財務運営およびバランスシートコントロールを徹底していくことが極めて重要であると認識しています。

(図表1)2025年度業績

(億円)

	2024年度	2025年度	
	実績	実績	前年度比
連結粗利益 ^{※1}	29,656	35,156	+5,499
経費 ^{※2}	△18,545	△20,917	△2,371
連結業務純益 ^{※1}	11,442	14,611	+3,168
与信関係費用	△516	△1,330	△814
経常利益	11,681	15,731	+4,050
親会社株主純利益	8,854	12,486	+3,631
東証基準ROE ^{※3}	8.5%	11.4%	+2.9%pt
経費率	62.5%	59.4%	△3.0%pt

※1. 2024年度実績はETF関係損益等452億円、2025年度実績はETF関係損益等383億円を含む

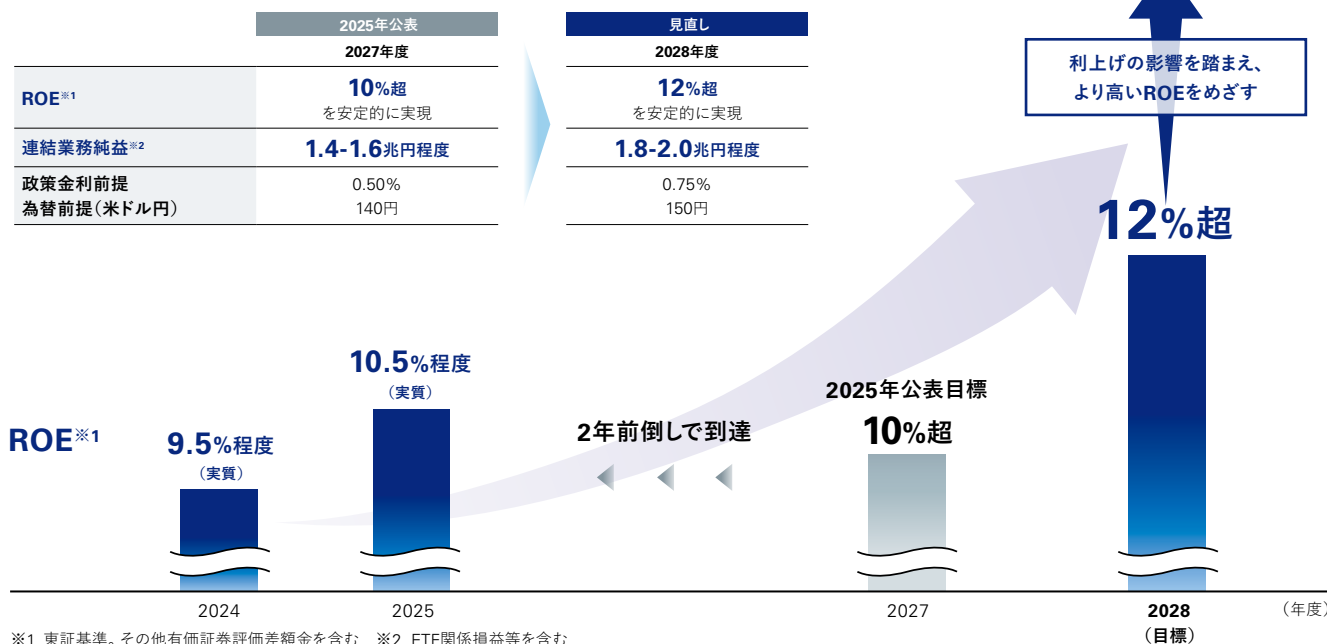
※2. 臨時処理分等を除く

※3. その他有価証券評価差額金を含む

新たな中期財務目標と2026年度計画

2027年度を期限とした財務目標を1年で達成したことを受け、2028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。2028年度の財務目標として、「ROE12%超」「連結業務純益1.8-2.0兆円程度」の達成をめざします。これ

(図表2)新たな中期財務目標の設定



※1. 東証基準。その他有価証券評価差額金を含む ※2. ETF関係損益等を含む

は、2025年度の実績から将来を見据えた予防的な財務対応や一過性の利益を考慮した実力値であるROE10.5%を起点に、グローバルトップピアに伍するため、ROEをより高い水準に引き上げていくということです。なお、政策金利は0.75%を前提としており、日銀による6月の1.0%への利上げは織り込んでおりません。利上げの影響を踏まえて、より高いROEをめざしてまいります。

この中期財務目標の達成に向け、2026年度は連結業務純益16,300億円、親会社株主純利益13,000億円を目標としま

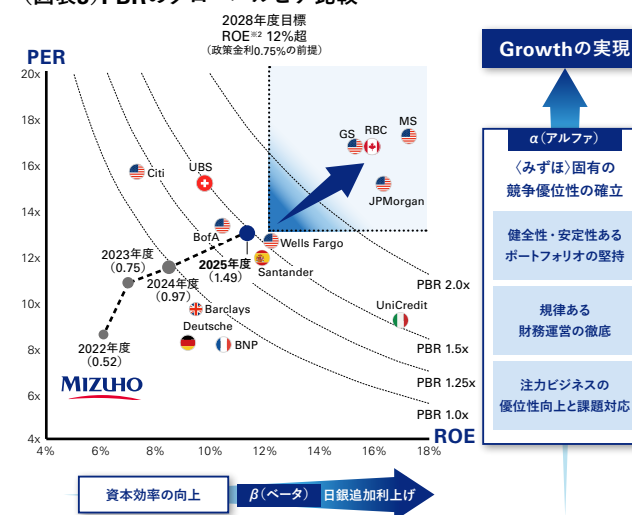
す。2025年度の親会社株主純利益から一過性要因を除いた実力値である11,500億円から、注力ビジネス領域を中心とした業務純益の成長をドライバーに13,000億円への増益をめざします。前述したように足元の環境は不透明な状況ではありますが、達成に向けて規律ある財務運営を行ってまいります。

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

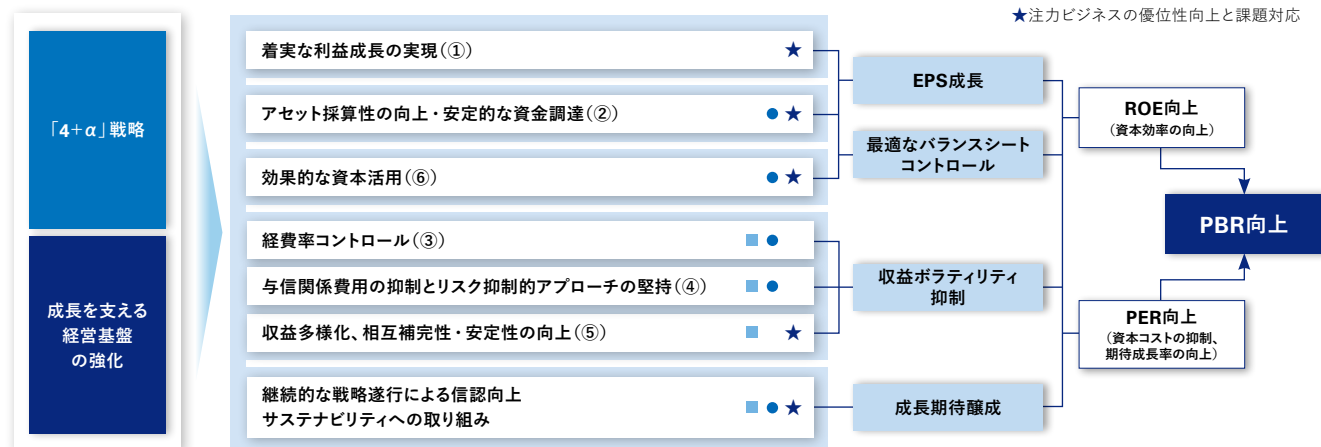
から着実に改善してきましたが、グローバルトップピアとはまだ差があり、これらに匹敵する水準までさらに引き上げていく必要があります。更なるPBR向上を経営上の最重要課題と位置付け、今後も弛まずその実現に取り組んでまいります。

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、2028年度までにROEを安定的に12%超に引き上げるとともに、〈みずほ〉固有の競争優位性を軸に質の高い成長戦略を実現して、PERも高めてまいります。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」「注力ビジネスの優位性向上と課題対応」に取り組みます。ビジネス面については、後掲の“価値創造

(図表3)PBRのグローバルピア比較^{※1}

※1. Bloombergデータを基に〈みずほ〉にて作成。PBRは各社2026年4月30日終値を使用
※2. 東証基準。その他有価証券評価差額金を含む

(図表4) PBR向上に向けたロジックツリー



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、図表4のロジックツリーに示した、「EPS成長」「最適なバランスシートコントロール」「収益ボラティリティ抑制」「成長期待醸成」の4点です。そのために、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。

①着実な利益成長の実現

2025年度の業務粗利益は前年度比5,499億円増加し、35,156億円と過去最高を記録しました。大きな成長ドライバーは国内金利収支の増加です。日銀の利上げによる預貸

金利回り差の拡大に加え、日本企業のコーポレートアクションの増加を捉えたイベントドリブンなファイナンスの増加等が影響し、粗利益増加のうち約1,500億円が国内金利収支の増加によってもたらされています。

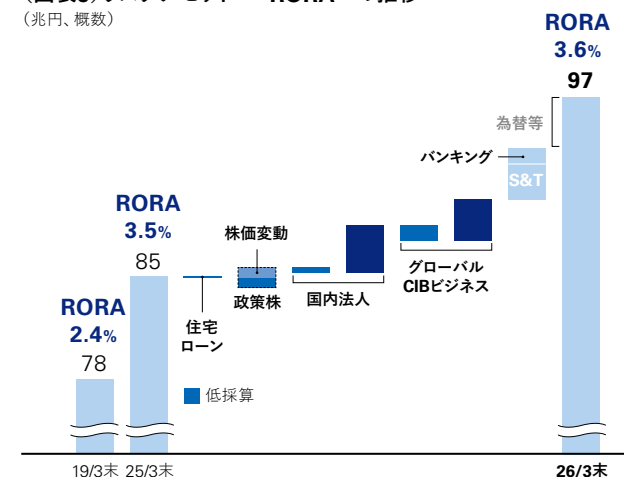
また、より重要な点として非金利収支も成長ドライバーとなっており、特に国内の「企業成長支援」ビジネスでは大企業や中堅企業のコーポレートアクションに対してM&Aアドバイザーをはじめとした様々な提案や金融面のソリューション提供を行うことで大きな実績を上げています。「グローバルCIB」ビジネスにおいても、バンキングとマーケットの連携が米国を中心に奏功し、収益が伸長しています。今後も「マストリアル」「WM&AM」「企業成長支援」「グローバルCIB」の4つの注力ビジネス領域を強化することで、利上げ局面での収

益ポテンシャルの最大化と、利上げによらない利益成長を実現していきます。

②アセット採算性の向上・安定的な資金調達

引き続き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。顧客ビジネスでは、採算性の基準を設け、すべてのお客さま・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で十分なRORAを確保できない住宅ローンや、長年にわたりRORAが改善されない貸出の削減を進め、それにより捻出した経営資源を、様々な付帯収益が期待できる高RORAビジネスに投下してい

(図表5) リスクアセット※1・RORA※2の推移
(兆円、概数)



※1. 内部管理ベース。バンキング勘定の金利リスク等を考慮。2025年度管理会計ルール
※2. 業務粗利益RORA

ます。また、増加している資金需要に適切に対応するためには、RWAだけではなくバランスシート全体を俯瞰した最適なコントロールが極めて重要となります。不採算アセットからのエグジットを進めていくとともに、長期の貸出を中心に“Originate-to-Distribute(OTD)”を徹底してアセットの回転を上げていきます。

負債サイドでは、安定的な資金調達源である預金の獲得に注力いたします。金利上昇に伴う預金獲得競争がみられるようになっている中、低コストで粘着性の高い預金を増加させていきます。加えて、社債等の中長期的な資金調達を実施することで、安定的なバランスシート運営を実現します。

なお、政策保有株式の削減にも継続的に取り組んでいます。2015年度初に約2兆円あった政策保有株式の簿価は、足元で約0.7兆円まで削減しました。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式の時価残高が純資産に占める割合を2027年度までに20%未満にすることを引き続きめざします。

③経費率コントロール

〈みずほ〉は、インフレ環境下で継続的な経費増加圧力が存在する中でも、規律ある経費運営を通じて経費率を50%台後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、今後とも固定的経費の増加抑制を徹底し、3年間で1,500億円の岩

盤コスト削減を進めていきます。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。固有の競争優位性の構築が難しい商品・サービス・ビジネスを大胆に縮退していくとともに、AI関連への積極投資を通して業務プロセス全体を大胆に再設計することで、徹底した業務効率化を進めてまいります。

④与信関係費用の抑制とリスク抑制的アプローチの堅持

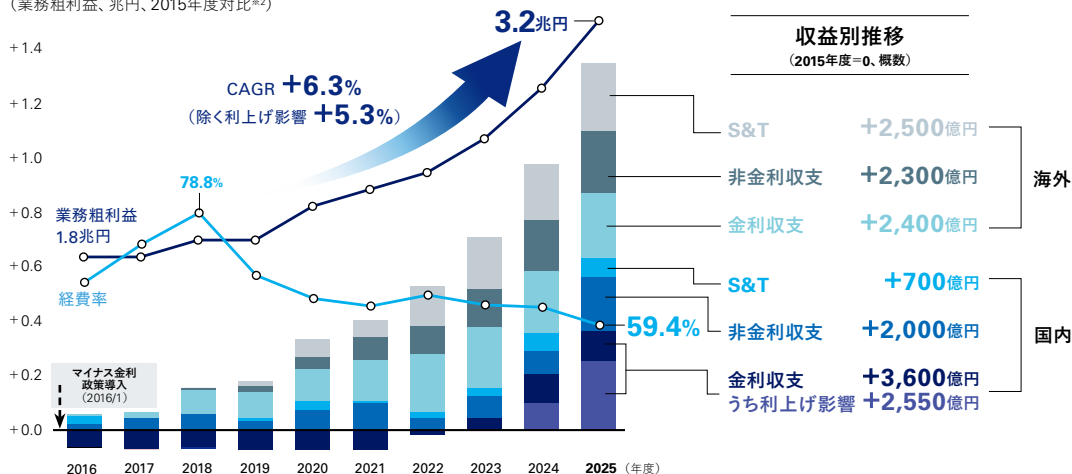
米国の関税政策の多くがまだ残存していることに加え、中東情勢の緊迫化に伴う原油高・サプライチェーンの混乱、根強い円安傾向等といった多くの要因から、お客さまの財務状況が悪化して与信関係費用が増加する可能性に留意が必要な状況です。2025年度には、中東情勢等により業績面で影響を受けると予想されるセクターを対象に予防的な引当を新たに547億円計上し、将来のリスクに備える財務対応を進めています。お客さまの事業や財務状況をきめ細かに把握して変化の予兆をいち早くつかみ、困難な状況に直面する前に事業再構築等の経営改善提案を行うことでお客さまを支援し、与信関係費用の抑制に努めてまいります。

また、足元で懸念が高まるプライベートクレジットについては、BDC(Business Development Company)向けエクスポージャーが0.3兆円にとどまる等の抑制的なアプローチを取っており、今後もブルーチップ企業を中心としたリスクアバタイトを堅持してまいります。

⑤収益多様化、相互補完性・安定性の向上

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〉は非金利収益と海外の事業ポートフォリオの拡大を図り、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お客さまとして、バンキング、マーケット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割合が低く、トレーディングビジネス自体も顧客フローに基づいたビジネスを展開していることから、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います。2024年3月のマイナス金利政策解除以降、政策金利も緩やかに上昇を続けており、今後も利上げの継続が見込まれます。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。一方で、更なる利上げ時には円債ポートフォリオに含み損が生じる可能性があることから、市場部門の債券ポートフォリオは、慎重な運営を継続しつつ機動的にコントロールしていきます。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するとともに、金利上昇に伴う収益機会を的確に捕捉してまいります。

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

※1. 顧客部門+S&T
 ※2. S&Tについては、2016～2018年度のグラフ内増減は2015年度対比かつ海外と国内の合算。2019～2025年度増減は2018年度対比

⑥効果的な資本活用

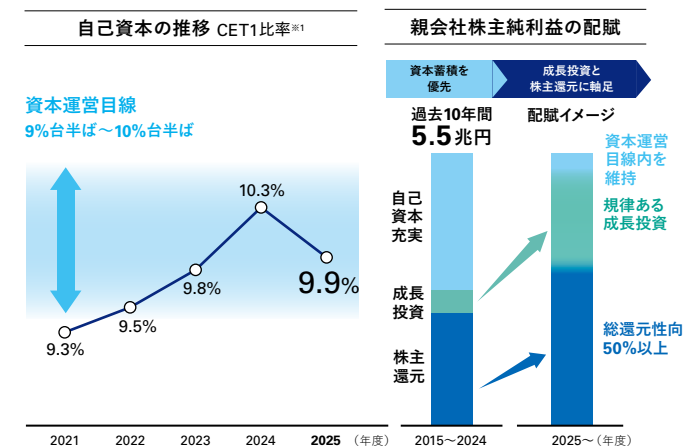
資本政策は、これまで通り「自己資本充実、成長投資、株主還元強化の最適なバランスを実現」する方針を維持します。自己資本は、規制比率であるCET1比率（バーゼルⅢ最終化完全実施ベース、その他有価証券評価差額金を除く）が2026年3月末時点で9.9%と引き続き運営レンジ内で推移しており、資本の蓄積は十分な水準となっています。足元の自己資本の充実状況を鑑みれば、今後計上される親会社株主純利益は、株主還元強化と成長投資（インオーガニック投資およびオーガニック投資）に活用していくことができると考えています。

2025年度は新たな株主還元方針を発表して迎えた最初の年度でした。新しい株主還元方針では、「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、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%以上を目安に決定」としております。本方針に従い、2025年度は4,000億円の自己株式取得を実施し、総還元性向は60%となりました。今後も本方針に基づき株主還元を実施していきます。

2026年度の株主還元予想は、1株当たり配当金は150円（前年度比+5円）と6期連続の増配を想定しております。自己株式取得は、足元の不透明な環境を受けてまず1,000億円としていますが、今後の中東情勢の動向やそれに伴う経済や金融市場への影響等を見極めながら、総還元性向50%以上を目安とした自己株式取得を継続的に検討してまいります。

(図表7) 自己資本の推移と親会社株主純利益の配賦

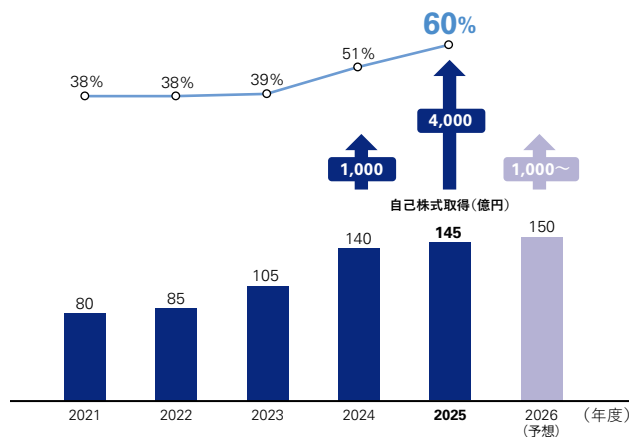


※1. バーゼルⅢ最終化完全実施ベース。その他有価証券評価差額金を除く

インオーガニック投資については、〈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、慎重に規律をもって判断していく方針は不変です。2023年度以降では、「グローバルCIB」「企業成長支援」ビジネスにおける内外M&Aアドバイザー機能の強化を企図して、Greenhill、Augustaを買収するとともに、Aventus Capitalの60%超の株式を取得することに合意したほか、「企業成長支援」ビジネスにおけるAIを活用したビジネス高度化・効率化に向けてUPSIDERを買収しました。また、「マスリテール」「WM&AM」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、楽天証券に戦略的出資を行いました。今後も〈みずほ〉

(図表8)株主還元実績と2026年度予想

○ 総還元性向 ■ 1株当たり配当金(円)

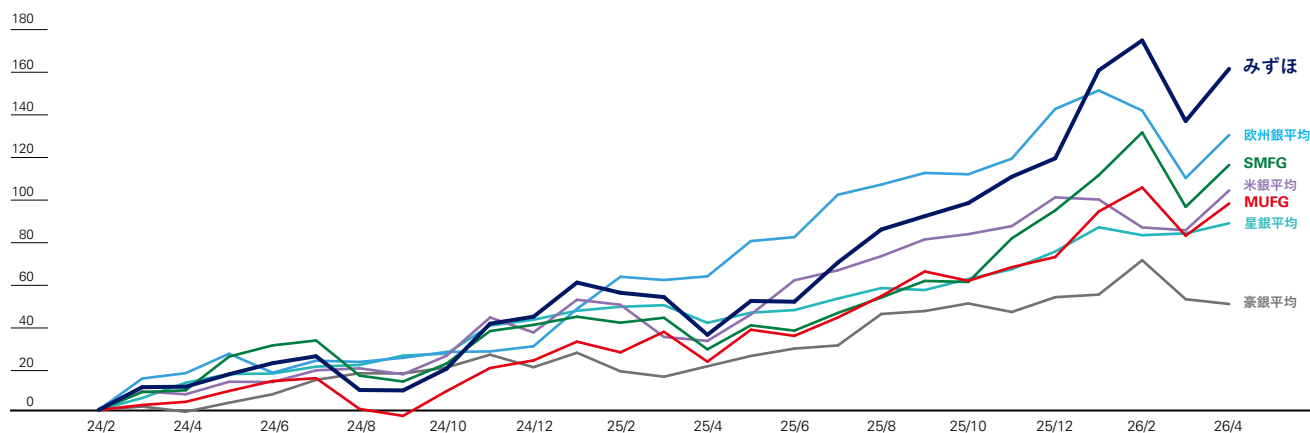


固有の競争優位性を構築するための投資機会を厳選しながら進めてまいります。

なお、インオーガニック投資を行った場合、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。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いきます。2025年度には、スケールの大きいグローバルプレイヤーが主流となっているグローバル・カストディ事業をState Street Corporationに事業譲渡しました。

(図表9) マイナス金利解除以降のTSR推移

(24/2基準、%)



また、旺盛なお客さまの資金需要の中で、貸出金増加等のオーガニック投資に資本を投下していくことも増えると考えられますが、その際にも、引き続き収益性にこだわった案件取り上げを徹底してまいります。

投資家の皆さまへ

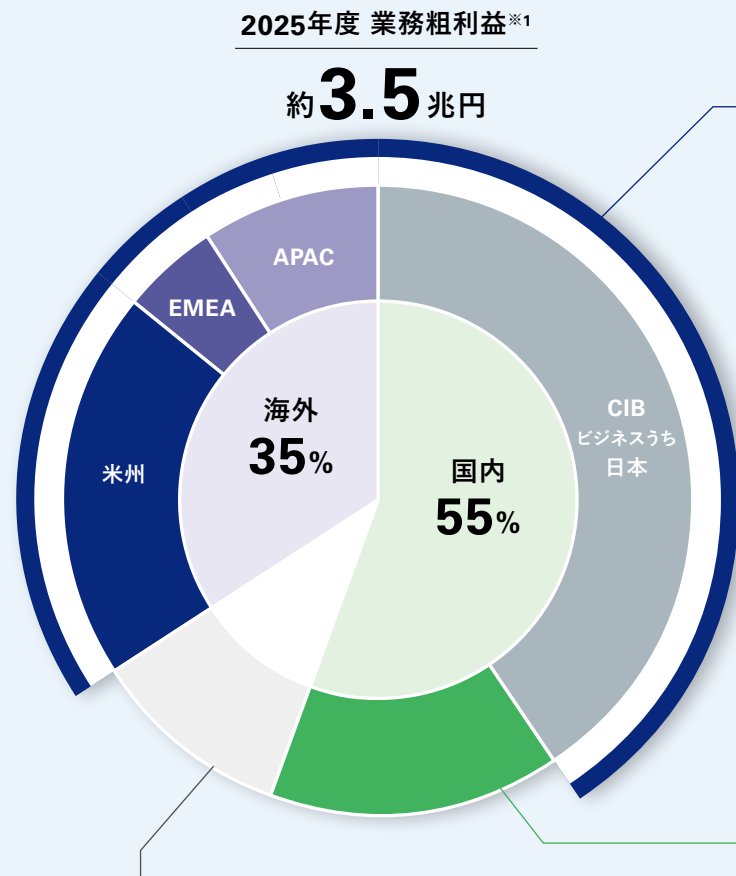
これまで〈みずほ〉は、投資家の皆さまとのコミュニケーション拡充に努めてまいりました。国内外の投資家の皆さまからいただいたご示唆を経営や開示拡充にいかすことで、2025年度は一般社団法人日本IR協議会「IR優良企業賞」を初めて受賞する等、高い評価をいただけていることをうれしく思って

おります。今後も〈みずほ〉ならではにこだわったIR活動に努めてまいります。マイナス金利解除以降、〈みずほ〉のTSRはグローバルピアトップクラスとなっており、投資家の皆さまからの〈みずほ〉への強い期待を感じております。その期待を超えていけるよう、今後も株主価値向上に経営陣一丸となって取り組んでまいります。今後とも〈みずほ〉の発展に向け、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。

鮫島 慎

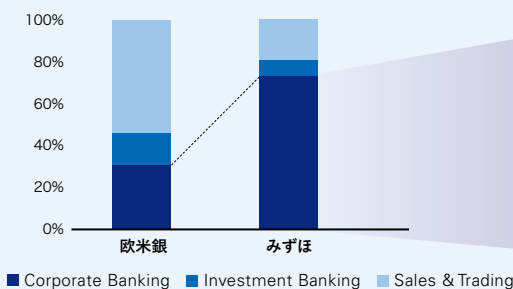
成長性・安定性ある収益構成

(概数)

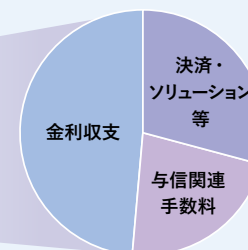


CIBビジネス

- Corporate Bankingを収益の土台とする安定的な収益構造
- エクスポージャーは国内外ともに投資適格相当が約7割(大企業中心のビジネス)
- 自己勘定ではなく、顧客フローに基づくSales & Trading

業務粗利益の構成^{※2}

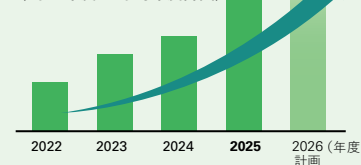
Corporate Bankingの内訳



個人ビジネス

業務粗利益の伸び

+2,000億円
(2022年度～2026年度計画)



- 低金利時代の終焉と貯蓄から資産形成への潮流の加速による成長余地
- 景気に左右されない安定収益源としての高いポテンシャル

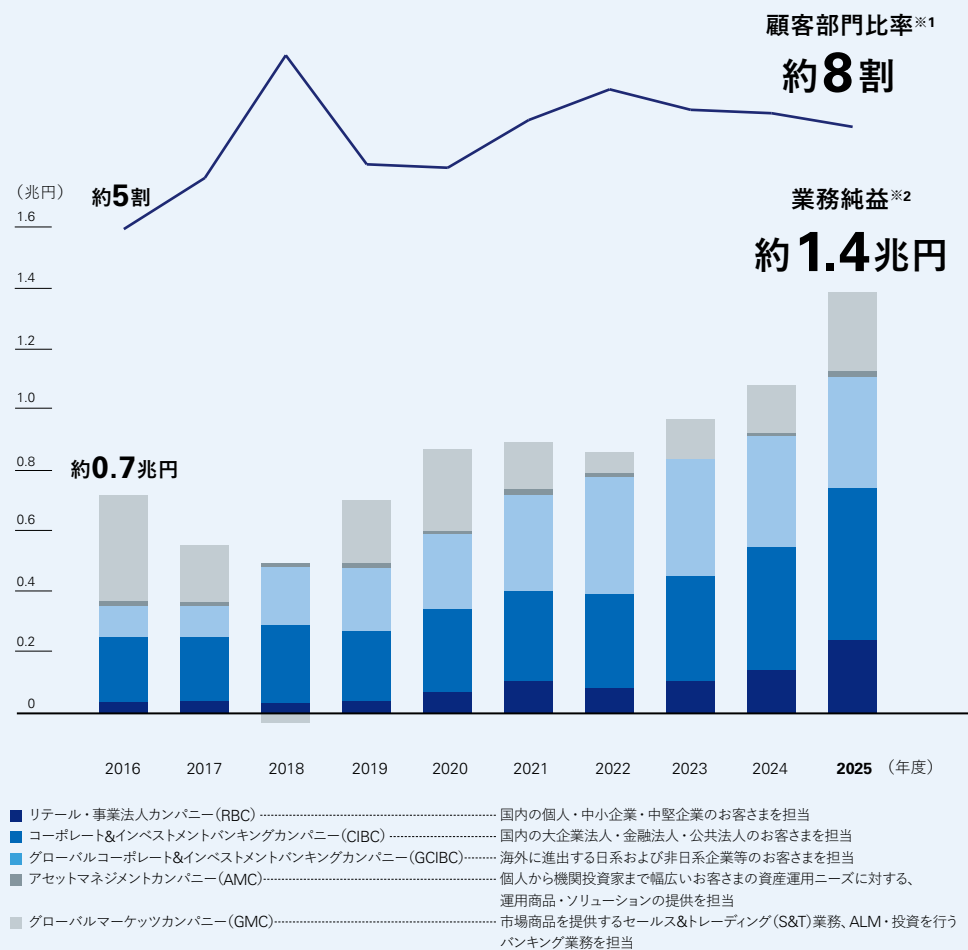
バンキング等

- 顧客部門収益を補完する保守的な債券運用
- 国内中長期債積み増しによるアップサイド余地

日本国債 平均残存期間^{※3} **0.9**年

※1. ETF関係損益等を含む ※2. 各社開示資料より作成 ※3. 内部管理ベース。ヘッジ考慮後、除く満期保有目的債券

顧客部門を軸とした安定的な収益成長



※1. RBC、CIBC、GCIBC、AMCの業務純益比率

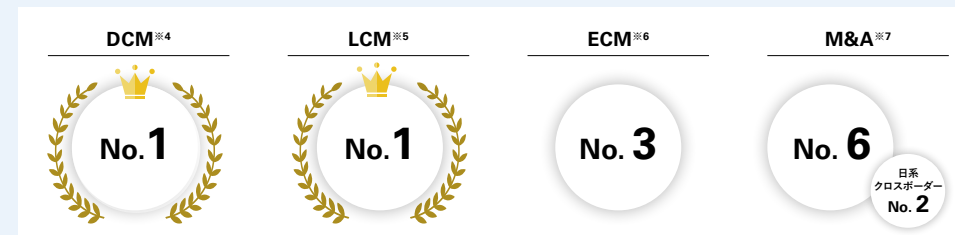
※2. カンパニー制導入以降、管理会計、概数。過年度の計数を2025年度管理会計ルールに組み替えて算出(GMCの業務純益にはETF関係損益等を含む)

CIBビジネスにおける高いプレゼンス

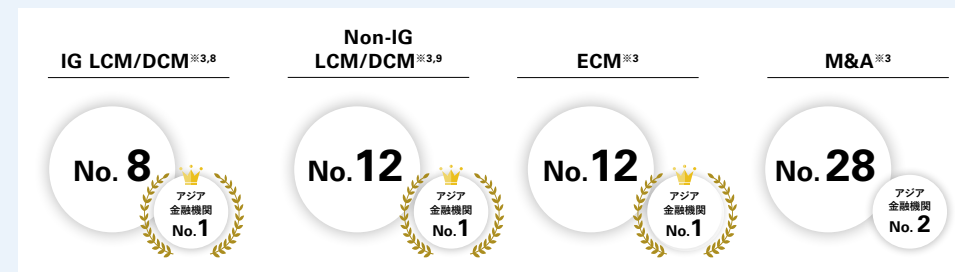
グローバルCIBリーグテーブル※3
No.15



日本



グローバル



※3. フィーベース、主要4通貨(USD, EUR, GBP, JPY)(出所)Dealogic

※4. 主幹事比例配分ベース、条件決定日ベース(出所)LSEG

※5. (出所)LSEG

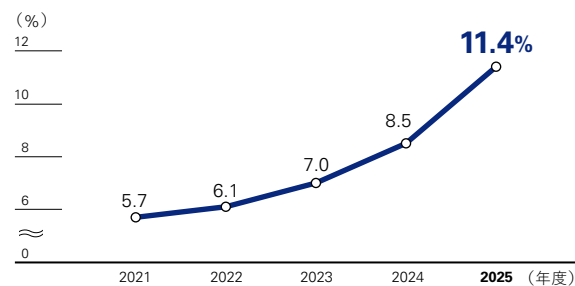
※6. ブックランナーベース、条件決定日ベース 新規公開株式、既公開株式、転換社債型新株予約権付社債の合算(REIT含む)(出所)LSEG

※7. 取引金額ベース、日本企業関連、不動産案件除く、日系クロスボーダーM&Aについてはin-inおよび海外ファンドによる国内企業へのM&A案件を除く(出所)LSEG

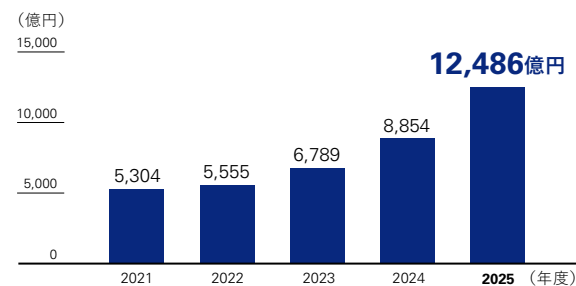
※8. 投資適格の企業が発行する債券・ローン(出所)Dealogic

※9. 非投資適格の企業が発行する債券・ローン(出所)Dealogic

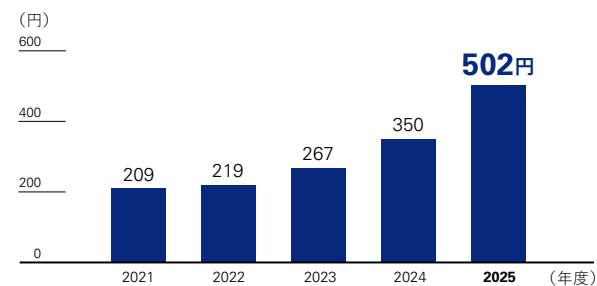
東証基準ROE



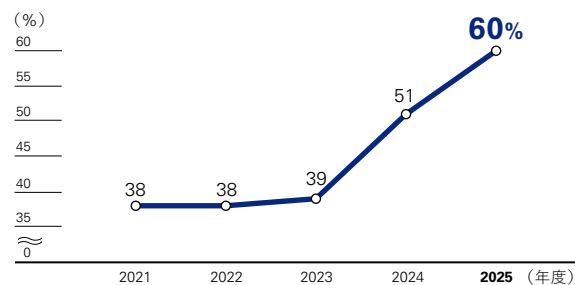
親会社株主純利益



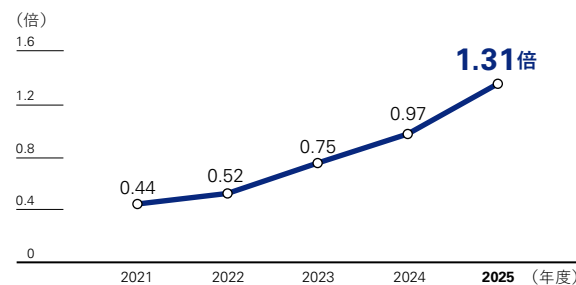
1株当たり当期純利益 (EPS)



総還元性向

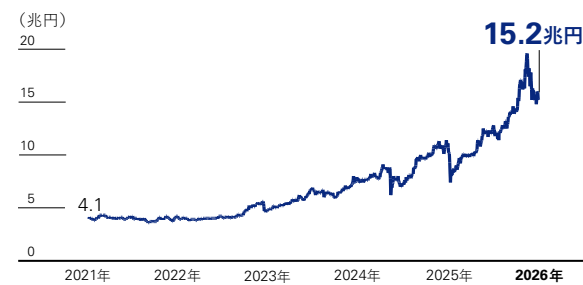


PBR



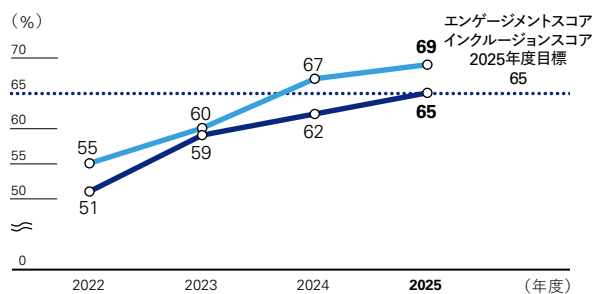
(注) (出所) Bloomberg、各年度末

時価総額



(注) (出所) Bloomberg

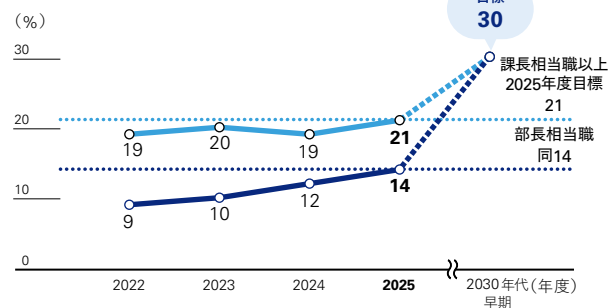
エンゲージメントスコア／インクルージョンスコア※1



● 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)

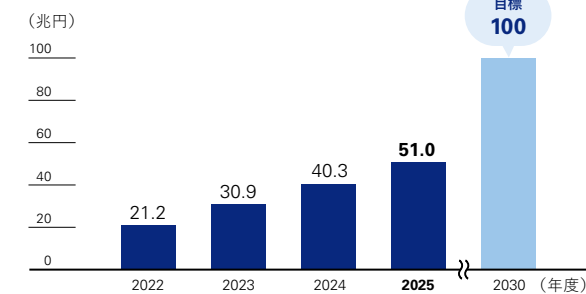
女性管理職比率※2



● 部長相当職(部長および部長に準ずる役職)※4,5 ● 課長相当職以上※4,5

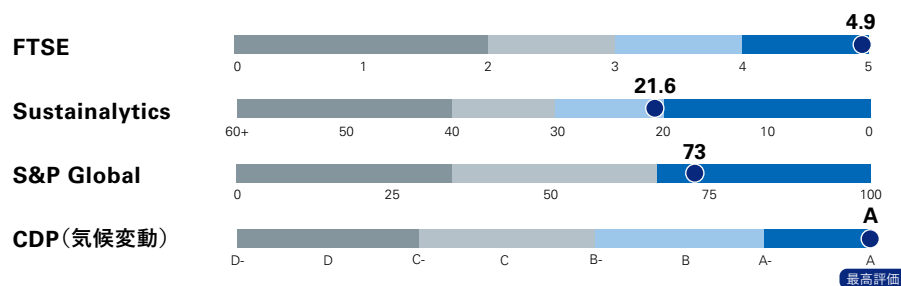
※2. 国内(みずほフィナンシャルグループ、みずほ銀行、みずほ信託銀行、みずほ証券、みずほリサーチ&テクノロジーズ※3)合算
 ※3. みずほリサーチ&テクノロジーズは、2026年4月1日付でみずほ銀行と統合
 ※4. 2023年度実績までは、一部の出向者を除く
 ※5. 2024年度実績以降は、人事制度改定に伴い新基準で算出し、すべての出向者を対象に含む

サステナブルファイナンス※6



※6. 2019年度から各年度末までの累計金額

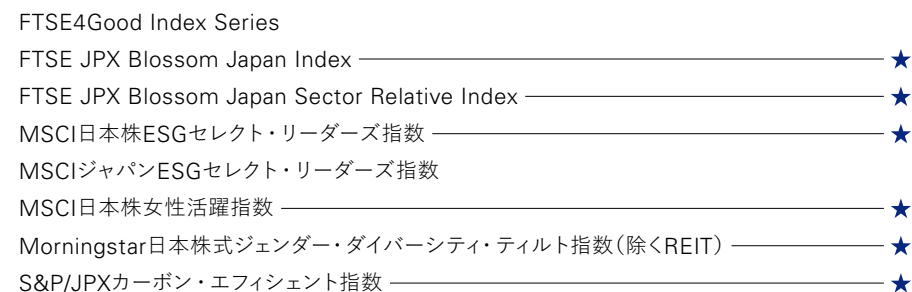
ESG外部評価※7(2026年6月時点)



※7. 詳細は当社ウェブサイトをご参照ください。

<https://www.mizuho-fg.co.jp/sustainability/mizuhosustainability/awards/index.html>

ESGインデックス組入状況※7,8(2026年6月時点)



※8. ★印はGPIF選定 ESGインデックス