

Section 04

持続的な価値創造を支える基盤

Q 〈みずほ〉の目指すビジネスモデルは実現できるのか。

A ビジネスモデルの進化に対応し、持続的な価値創造を可能にする経営基盤を有しています。
進化を支える強固な資本やガバナンス体制について解説します。

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.47 人的資本
P.52 DX／AI戦略
P.54 IT改革
P.55 サステナビリティへの取り組み

P.60 コーポレート・ガバナンス
P.72 リスクガバナンス
P.73 サイバーセキュリティ
P.74 コンプライアンス

みずほアワード表彰式

海外タウンホールミーティング

国内タウンホールミーティング

〈みずほ〉の成長における人的資本の意義

〈みずほ〉では、人的資本を価値創造の源泉として捉えており、カルチャーと戦略の好循環をめざしています。まず、健全なカルチャーが醸成されることで社員一人ひとりがモチベーションを高め、自発的に新たな挑戦に取り組む風土が生まれます。さらに〈みずほ〉が強みを発揮し得る「勝ち筋」となる領域に注力することで社員は成功体験を積み重ねることができ、働きがいや成長実感を得ながら更なる挑戦を続けていきます。このようなカルチャーと戦略が相互に作用し

合う好循環が実現することで、社員の成長が組織全体の成長へとつながり、〈みずほ〉の持続的な価値創造につながっていくと考えています。

人的資本強化の取り組みの各施策や人的資本KPIの目標・実績等、詳細はSustainability Report 2026 人的資本編をご参照ください。

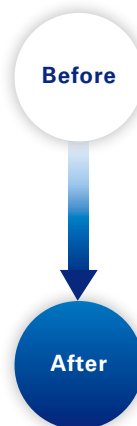
https://www.mizuho-fg.co.jp/sustainability/report/pdf/sustainability_report_2026.pdf#page=83



■ 新たな人事の枠組み

カルチャーと戦略が相互に作用し合う好循環を築くための基盤を構築し、人的資本をより強固にしていくために、2024年度に新たな人事の枠組み〈かなで〉に移行しました。〈かなで〉は、ビジネス戦略と人事戦略をアラインさせる「戦略人事」の徹底と、その土台となる、社員が自分らしさを起点として自身のキャリアに向き合う「社員ナラティブ（物語）」の重視の2つの側面があります。

年次や経験年数によらない役割の大きさに応じた処遇（役割給）・配置の徹底、社員のキャリア自立の促進等に対する取り組みを通じて、すべての社員が〈かなで〉によりその潜在力を最大限発揮し、社員一人ひとりの成長と企業価値の向上をめざします。

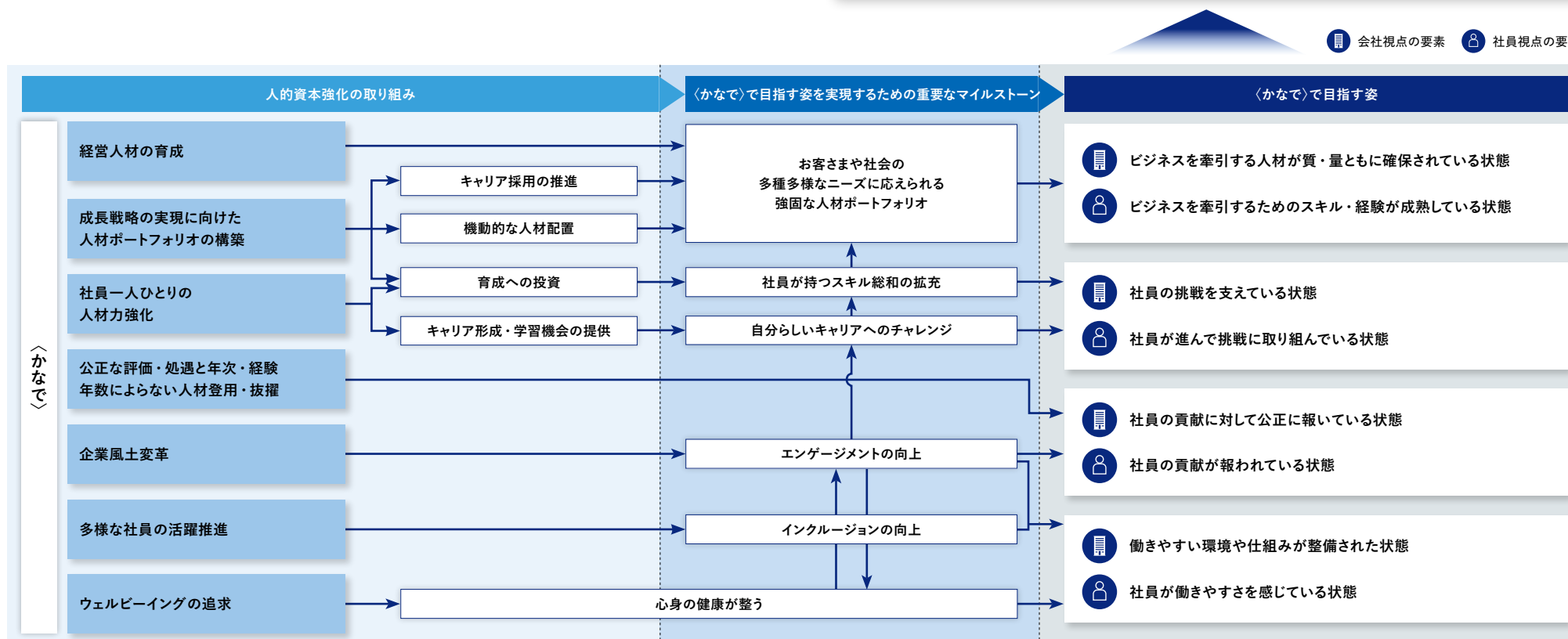
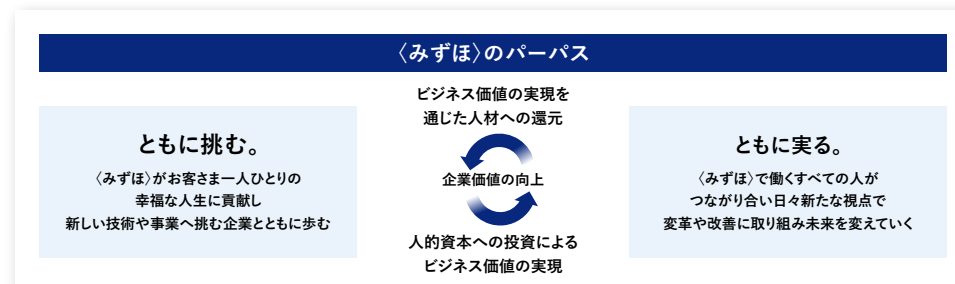


従来の〈みずほ〉の人事運営の特徴は、新卒一括採用、画一的な処遇、年次や経験年数による昇進・登用等に表象され、ビジネスの広がりに対応する人材の確保が難しくなっていました。また、新卒採用から一貫して会社が主導して運用する人事運営では、キャリアに対して受け身になる社員も多い状況でした。

〈かなで〉では、ビジネス部門が人事運営を主導し、戦略実現に向けた人材の育成・獲得を推進します。役割給によるメリハリある処遇や、年次・経験年数にとらわれない登用、募集がない職務に挑戦できる「ジョブチャレンジ」の新設、学び・リスクリングへの投資の強化により、社員が自分らしさを起点として主体的にキャリアを形成することをめざします。

人的資本インパクトパス

人的資本強化の取り組みが、戦略人事という会社視点と社員ナラティブの実現という社員視点における〈かなで〉の目指す姿にどのようにつながり、最終的に〈みずほ〉のパーパス「ともに挑む。ともに実る。」の実現にどのように寄与しているかを可視化したものです。



人的資本強化の取り組みと進捗

人的資本インパクトパスの各取り組みの内容は以下に掲げる通りです。2025年度を達成年度として掲げた従来の人的資本KPIはおおむね達成し、各取り組みは着実に進捗しています。今後も人的資本強化のためのKPIを設定し、その実施状況のモニタリングを通じて適時適切に

取り組みや施策の見直しを行っていきます。2025年度までのKPI・実績および2026年度以降のKPIの詳細は、Sustainability Report 2026 人的資本編をご参照ください。

人的資本強化の取り組み	取り組み内容	代表的な指標	進捗と課題
経営人材の育成	役員の直接的な候補者層、それに対する候補者の層、さらにその次の層と、持続的な人材の育成に努めています。	経営人材	経営陣との直接対話を含む体系的な育成プログラムや未経験領域への人事異動によるタフアサインメント付与等により経営人材を育成しています。 ビジネス領域ごとに必要な候補者数を確保するために、戦略的な配置転換を進める等、全社最適な人材プール構築が課題です。
成長戦略の実現に向けた人材ポートフォリオの構築	事業ポートフォリオの中で重点的に取り組む領域を定め、各領域での成長戦略の実現に向けて、人材の確保に取り組んでいます。	人材の量と質のモニタリング	各領域における人材要件やそれを備えるためのキャリアパス、キャリアディベロップメント運営等による育成・調達を通じた、人材ポートフォリオ構築に向けた運営の更なる高度化が課題です。
社員一人ひとりの人材力強化	社員がスキル・能力の強化に挑戦することを重視し、キャリアディベロップメント運営やマネージャー層の強化に取り組んでいます。	1人当たり育成投資額	キャリア自立に向けて行動している社員は着実に増加しているものの、目指すべき状態には道半ばであり、社員一人ひとりの自分らしいキャリア実現に向けて、コンテンツの充実や利便性向上、情報発信等に取り組み、キャリア自立に向けて行動する社員をより増やしていきます。
公正な評価・処遇と年次・経験年数によらない人材登用・抜擢	従来の年功序列等の慣行から脱却し、公正な評価・処遇、年次・経験年数によらない人事運営をめざします。	若手登用状況 年次による一律昇進運営からの脱却	各ビジネス部門が裁量を持って、ビジネス戦略の実現に最適な人材の柔軟な登用・抜擢が可能になり、中堅・若手層への意識的な高い役割付与による持続的な組織力強化や、特定領域の専門人材を含むキャリア採用の競争力向上等につながっています。
企業風土変革	“すべての役員・社員が企業理念を自分ごととして捉え、その体現に向け自発的に思考し、一体となって行動し、お客さま・経済・社会に価値提供できる状態”をめざしています。	社員意識調査スコア	役員や部長を対象としたワークショップを開催する等、様々な取り組みを通じて企業理念の浸透活動を行っています。また、経営と現場の接点を増やすため、グループCEOをはじめとする経営メンバーによるタウンホールミーティングや、国内外各地の拠点訪問も継続的にを行っています。 【P51 企業風土変革】
多様な社員の活躍推進	多様な社員が活躍できるインクルーシブな環境を構築することで、多様な価値観や視点を業務推進や意思決定にいかしています。	女性管理職比率 ▶ P21 女性新卒採用者比率 男性育児休業取得率(国内) 海外現地採用社員の管理職比率(海外)	日本では「女性活躍推進法」に基づき「女性」を多様性確保の重要な要素として、海外では現地ビジネスのニーズを捉え価値提供するために「海外現地採用社員」を重要な要素として捉え、それぞれ中核人材の多様性確保に取り組んでいます。
ウェルビーイングの追求	社員が意欲的に仕事に取り組めるよう「身体的・精神的健康」と、将来の経済的な不安の解消につながる「フィナンシャル・ウェルネス」の両面から推進しています。	プレゼンティーズム 有給休暇取得率	心身の健康増進施策の効果により改善傾向であることから疾病の予防・早期発見に向けた対策等に継続的に取り組んでいます。

その他の実績はSustainability Report 2026 人的資本編をご参照ください。

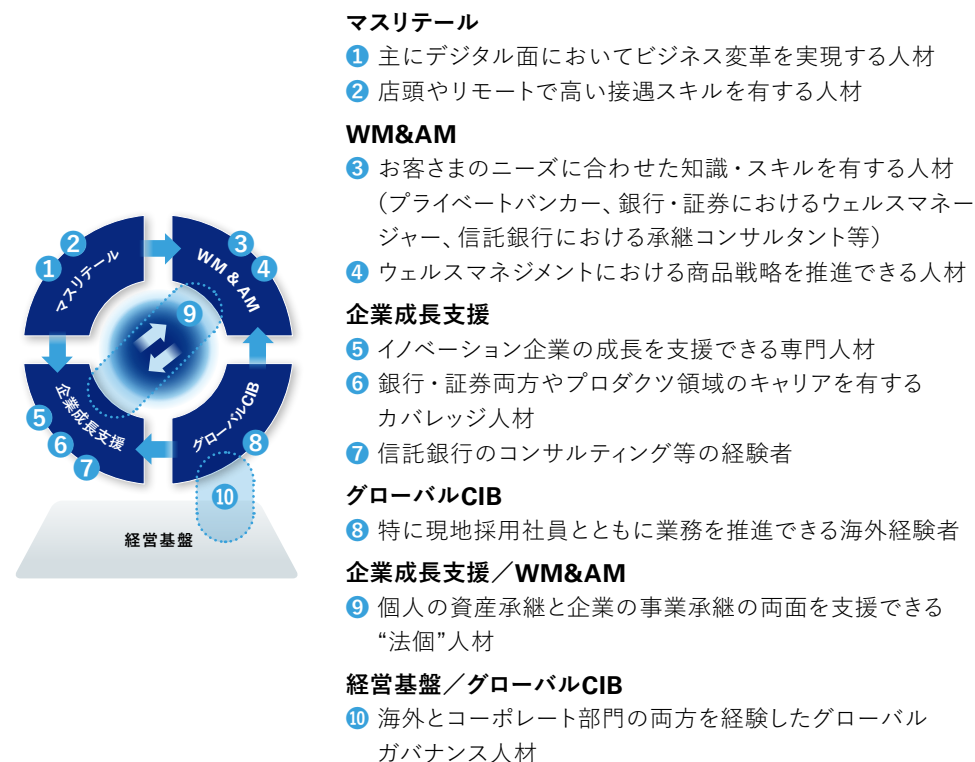
https://www.mizuho-fg.co.jp/sustainability/report/pdf/sustainability_report_2026.pdf#page=14

■ 人材ポートフォリオの構築

〈みずほ〉が掲げる目指すビジネスモデルの実現のためには、人材の「質」と「量」の両面での確保が不可欠です。そのため、ビジネスモデルを具体的に描き出し、必要となる人材要件の可視化に加え、社員の育成とキャリア採用等を含めて、人材ポートフォリオ構築に向けた運営の更なる高度化に取り組んでいます。

また、ビジネス環境の変化に柔軟に対応できるよう、ビジネス部門主導で内外からの機動的な人材確保や運用を進め、最適な人材の配置に努めています。

各ビジネスモデルの領域で必要となる人材例



課題と打ち手

4つのビジネス領域およびガバナンス等の経営基盤における人材については、複数の領域を横断する経験や視点を持つ人材の確保が必要であることが明らかになってきました。例えば、グローバルな経験はグローバルCIBのみならず、マスリテール（世界動向の把握）、企業成長支援（国内外の架け橋）、WM&AM（海外先進事例の活用）、ガバナンス（グローバルガバナンス）等の各領域で不可欠です。また、法人営業と個人営業、ビジネスの分野とコーポレートの分野の両方の経験を持つ人材の育成・確保も課題となっています。

これらに対応するため、今後はキャリアパスの時間軸を踏まえた最適な人材配置・人材ポートフォリオの構築に取り組むとともに、単年度の人員配置の計画も中長期的な視点で策定し、柔軟かつ戦略的な人材マネジメントの実現をめざします。

▶ TOPICS 〈かなで〉の再検証

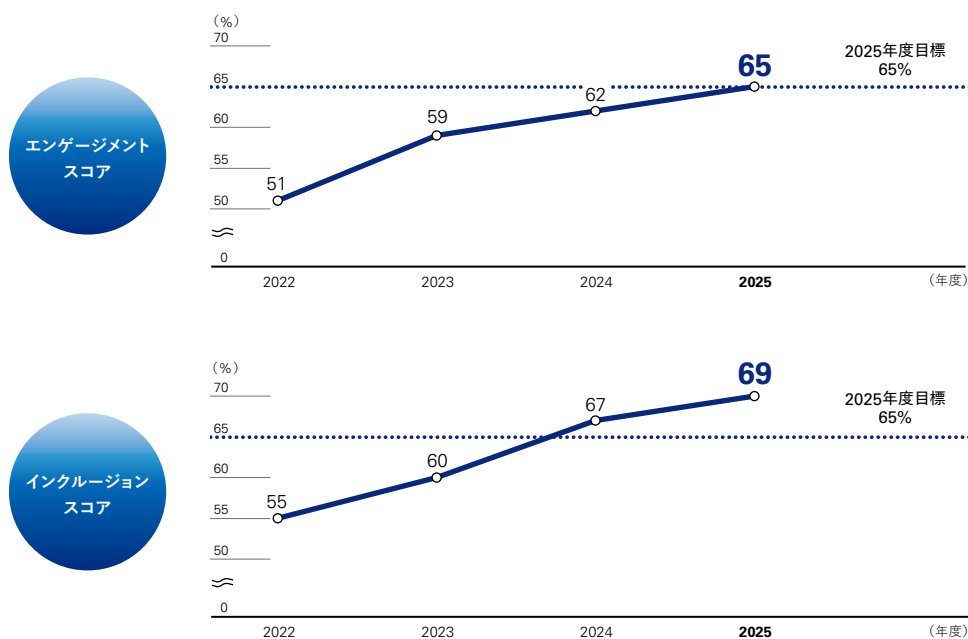
2024年度に導入した〈かなで〉について、枠組みの趣旨や狙いを十分に経営から社員に伝えきれていない側面や、実際の運用との間に一部ギャップが生じていることも社員アンケート等を通じて認識しています。このため、役割やグレードの定義の明確化や、年次等にとらわれない運用の更なる徹底を進めています。併せて、ビジネス部門ごとに戦略に即した人材像をより明確にし、社員一人ひとりがその姿を目標として成長できる仕組みづくりをめざしています。

企業風土変革

〈みずほ〉は、“すべての役員・社員が企業理念を自分ごととして捉え、その体現に向け自発的に思考し、一体となって行動し、お客さま・経済・社会に価値提供できる状態”をめざし、企業風土の変革に取り組んでいます。

社員が貢献意欲を発揮して自発的に取り組むことは、成長への喜びや〈みずほ〉で働く意義の実感につながります。また、一人ひとりが強みや個性を発揮しながら他者とつながることは、自分らしさの実感にもつながります。

このような社員の活躍は企業価値向上の源泉であり、ビジネスが成長することで社員も働きがいを感じ、同時に良好な風土は健全な組織運営とリスクの軽減をもたらします。企業風土の変革を通じ、このような好循環の実現をめざしています。



(注)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)

課題と打ち手

社員意識調査におけるエンゲージメントスコア、インクルージョンスコアをKPIとし、その結果から企業風土の変革に向けた課題を認識・共有し、対応を進めています。2024年度の意識調査結果から抽出した「戦略の理解・実践」「コミュニケーションの活性化」「キャリア目標の達成」「生産性・リソースの充足」といった課題に対しては、それぞれ経営と社員の対話の場の設定、社員参加型の企画開催、〈かなで〉を通じたキャリア自立の推進、ITインフラの改善等に取り組みました。その結果、エンゲージメント／インクルージョン両スコアともに目標値を上回る水準となっています。

一方で、2025年度に実施した調査結果の中にはスコアが依然として低位または改善幅が小さい設問もあります。例えば企業理念の浸透については、認知や共感の高まりは確認できていますが、社員の挑戦を促していくことは一層必要との結果が導き出されています。今後は、従前より認識している「生産性の向上」「キャリア目標の達成」に加え、「組織・社員の挑戦を支える風土づくり」の3領域を重点とし、更なる改善に取り組んでいきます。

TOPICS エンゲージメントスコア／インクルージョンスコアの今後のモニタリング

2022年度よりKPIとして設定していたエンゲージメントスコアおよびインクルージョンスコアについては、当初の目標値を上回りました。今後は目標値の設定は行いませんが、引き続き、社員意識調査の各種スコアが重要指標であることに変わりはありません。更なるエンゲージメント・インクルージョンの向上をめざし、社員意識調査の結果から見える課題と真因の把握、改善に向けた取り組みを、全社・組織ごとに継続していきます。

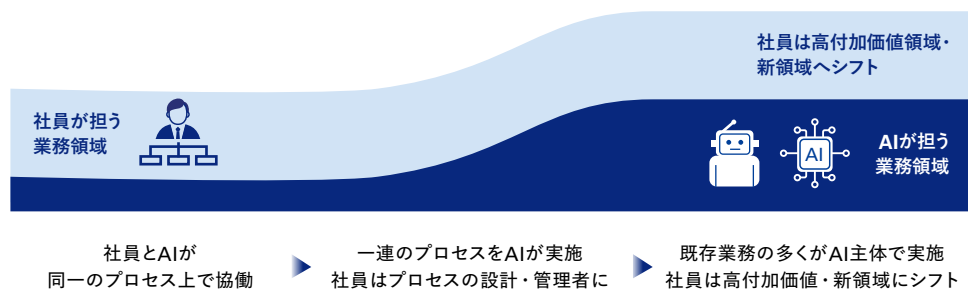
DX／AI戦略の考え方

〈みずほ〉が掲げる戦略を実現していくため、最新テクノロジーを最大限活用していきます。その際には、戦略と日々の業務、そしてそれを担う組織・人材を一体とし、相互の整合性を高めていくことが重要です。中でも急速な進化を続けるAIは、現場の仕事を部分的に効率化するとどまらず、プロセス全体の再設計を促すとともに、戦略そのものにまで影響を与え得る潜在力を持っています。

またAIは、「プロセス変革のエンジン」であることに加え、「人の認知能力を拡張する」ための強力なツールとしても活用していきます。戦略構想や仮説検証・意思決定、あるいは共感や感動、体験といった、人にしか担えない役割は今後も残りますが、これからは人とAIがともに進化していく時代です。一人ひとりがAIを使いこなすことで、思考の幅やスピード、構想力等を高めていくことが不可欠です。

AIを前提とした業務運営へと転換すること、そして社員一人ひとりの能力を拡張していくこと。この2つの方向性を同時に追求することが〈みずほ〉のDX戦略です。DX戦略の遂行を通じ、中長期的な企業価値向上を図っていきます。

AIによる変革のイメージ



足元の取り組みと問題意識

DX戦略遂行の一環として、ガバナンスのもとでAIエージェントを稼働させる「みずほWiz Base」の整備、データマネジメント高度化のための統合データ基盤「DAICHI」の構想、金融特化型の「みずほLLM」の開発等に取り組んでいます。また、〈みずほ〉版テキスト生成AI「みずほWiz Chat」や、面談記録・議事録作成AI、資料自動作成AI等の各種AIツールの開発・展開を進めており、これらのツール活用により、議事録作成時間の70%以上削減や、1人当たり月4時間超の時間創出といった定量的な効果に加え、AIを日常的に使いこなす社員が着実に拡大してきています。

業務領域別では、中小企業・個人事業主、中堅中小企業、マスリテール、個人資産形成層、人事の5つを重点取り組み領域に定め、10年後の金融サービスのあり方を見据えつつ、約5年のロードマップを描きながら、順次AIエージェントの開発を進めています。

しかし、本格的なオペレーショナルモデル変革に向けた取り組みは、まだ緒についたばかりです。さらに多くの業務プロセスをエンド・ツー・エンドで見直していくことに加え、将来的にはお客さまとのインターフェイスも大幅に刷新していく必要があります。

各種AIツールの内製開発例



AIによる将来的な付加価値創出

こうした問題意識を踏まえ、2026年度からは重点取り組み領域にとどまらず、すべてのビジネス領域を対象に、あらゆるプロセスを「AI前提」で再設計していきます。これらの取り組みを担うDX Lead※を各部門に配置し、全社横断で一体的に推進することで、中長期的なコスト構造の最適化と抜本的な生産性の向上につなげるAIトランスフォーメーションを加速させていきます。

また、グループCDTOが従来のみずほフィナンシャルグループ・みずほ銀行・みずほ信託銀行に加え、みずほ証券も兼任する体制へと変更しました。これにより、グループ内の知見・ノウハウの有効活用が進むだけでなく、プロジェクトごとの機動的なリソース再配分も可能となり、DX戦略を一層力強く推進できる体制を整えました。

世界的に見ても、金融セクターはAIを活用したプロセス改革の先端に位置しています。様々な先進的な取り組みから学びを得ながら、〈みずほ〉ならではの付加価値をAIに実装することに挑戦していきます。

その際、最も重要になるのがデータです。お客さまや市場とともに歩んできた歴史の中で蓄積してきたデータこそが、〈みずほ〉らしさを体現する源泉であり、これをいかしたAIの開発に今後も継続的に取り組んでいきます。

※ 各部門におけるDX推進の責任者

重点取り組み領域	
中小企業・個人事業主	AIコンシェルジュが、問い合わせから融資受付・実行までを自動処理し、少人数でもきめ細かな金融サービスを提供
中堅中小企業	営業・与信においてスピードと精度を両立し、ニーズに即した最適な提案と、迅速で透明性の高い審査で、高付加価値なサービス体験を提供
マスリテール	顧客対応の完全自動化とAIエージェント経済圏における競争力確保により、来店不要かつパーソナライズされたサービス体験を提供
個人資産形成層	営業プロセスの高度化に加え、AIが注文・各種手続・内部事務を一括で自動処理することで、運用関連手続の利便性と安心感を両立
人事	人材マネジメント負担の軽減と評価精度の向上に加え、社員一人ひとりのリスクリングの支援等、幅広い人事関連業務でAIを活用

すべてのビジネス領域で「AI前提のプロセス」を再設計

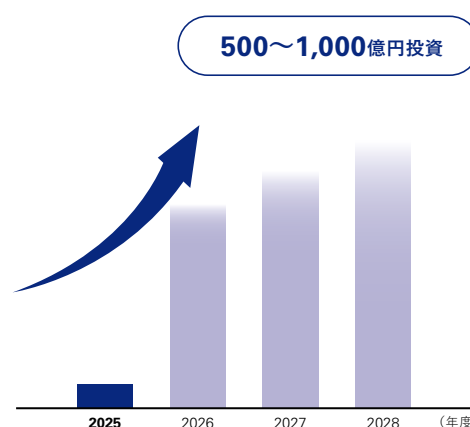
投資方針・人員

2026年度から3年間で500～1,000億円規模のAI投資を計画しています。増額分については、従来の5つの重点取り組み領域に加え、それ以外の領域におけるAIを活用したプロセス変革や、AI開発基盤の拡張等に充当していきます。なお、投資効果の適切な測定方法は確立していませんが、定量・定性両面で、妥当性検証は進めています。

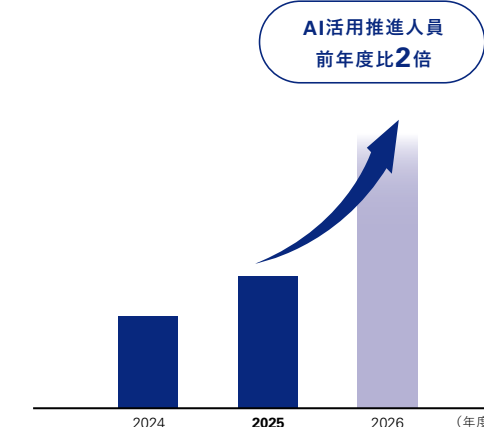
また、2024年4月に発足したAI活用によるDX推進の中核組織の人員を、2026年度中には約190名(2026年3月末)から約400名(2027年3月末)に倍増させる計画です。様々なAI開発プロジェクト要員の増強に加え、一層重要性を増してくるデータマネジメントやAIガバナンスの領域でも体制を強化します。これとは別に、各部門ではDX Leadのもとに約100名の推進体制を構築します。人員強化にあたっては、外部からの経験者採用に加え、e-learningや階層別研修等による社内人材のリスクリング・育成にも注力し、中長期的には〈みずほ〉全体でのDX人材プールの拡充に取り組んでいます。

DX戦略自体も、今後さらに進歩するAI技術により、継続的に進化していく可能性があると考えています。AI関連分野に集中的に経営資源を投下し、全社を挙げてDXに取り組んでいきます。

AI関連投資規模



組織体制



IT改革の推進状況

アジリティの高いビジネス実現に向けて、全社一体となってIT改革に取り組んでいます。IT改革によって、中長期を見据えたコストコントロールを行いつつ、ビジネス部門とIT部門との垣根を越えてビジネス実現力を高め、〈みずほ〉の持続的な企業価値向上を実現します。

IT改革は以下の3つに大別されます。

- 戦略実現性向上に向けた「ビジネス実現力ある態勢の構築」
- 生産性向上と効率化効果の発現に向けた「IT業務プロセスの最適化とAI活用態勢の構築」
- 自律的・持続的なITガバナンス態勢の構築に向けた「高リスク課題および継続課題の持続的対応、戦略実現に向けたリソースシフト」

▶ TOPICS 勘定系システムMINORIの更改

みずほ銀行およびみずほ信託銀行では、預金・融資・振り込み等の銀行の中核業務を担う勘定系システム(MINORI)の保守期限到来に伴い、段階的なシステム更改を予定しています。

初回の更改は2025年10月に行いましたが、問題なく対応を終えています。2026年度についても、システム更改作業のリスク分散を図り、安全着実な移行に万全を期すために10月までの間に複数回の更改を予定しています。テストや移行本番を想定した複数回の訓練・リハーサルを実施する等、システム更改を安全着実に進めるための入念な準備を行っています。

IT改革の取組説明		2025年度進捗状況
ビジネス実現力ある態勢の構築	選択と集中 ：全社横断でIT投資案件・事業を厳選	ビジネス目線の優先順位やリソース検証も踏まえ全社横断で必要なIT投資・事業を見極め、着実な実行体制を構築
	システム改廃・新陳代謝 ：IT投資の定量効果に準じた改廃対応	商品・サービス見直しと連動して改廃・新陳代謝の対象範囲を拡大しながらコストコントロール効果を拡充
	アーキテクチャー標準化 ：インフラ基盤の集約・共通化	生産性・安全性の向上に向け、製品・ソフトウェア・運用・セキュリティ機能を標準化した共通プラットフォームを構築
	システムの管理業務集約 ：管理・統制の範囲・方法の見直し	品質向上および持続的な安定稼働に向け、ビジネス部門に散在した重要システムの管理業務集約方針を策定
	ビジネス・ITの垣根を越えた一体運営 ： みずほ銀行／みずほリサーチ&テクノロジーズ一体運営の深化	本部機能や社内受発注業務の業務改廃等で生産性向上も図りながら統合を実現し、垣根を越えた運営環境を整備
IT業務プロセスの最適化とAI活用態勢の構築	開発プロセスの見直し ：業界標準を踏まえた開発プロセスへの見直し	品質強化と効率的なシステム開発業務の実現に向け、グローバル標準を踏まえた開発プロセスへ抜本的に見直し
	IT業務運営の見直し ：業務ツール・機能改善の見直し	早期のAI ready化と生産性向上に向け、プロジェクト管理ツール試行完了、AI駆動開発の体制・環境構築に着手
高リスク課題および継続課題の持続的対応、戦略実現に向けたリソースシフト	安定稼働の維持・向上 ：保守・運用高度化	環境変化も踏まえた持続的な安定稼働に向け、優先度の高い保守運用業務から順次プロセス再定義を実施
	AI動向等を踏まえた人材ポートフォリオ最適化 ：IT人材マネジメント、内製化検討	AI動向等の環境変化を見据えた中長期IT人材ロードマップを策定、ビジネス部門とIT部門の人材交流も拡大
	ITリスクへの対応 ：サイバーセキュリティ、システムリスク管理等	サイバーセキュリティ水準向上に向けた対策強化、グローバル標準に則ったシステムリスクの枠組みを整備
	業務量削減を通じた大胆なリソースシフト ：強化領域へのシフト	IT改革の推進力強化やビジネス部門のIT人材不足等に向け、業務改廃による大規模なリソースシフト計画と一部実現

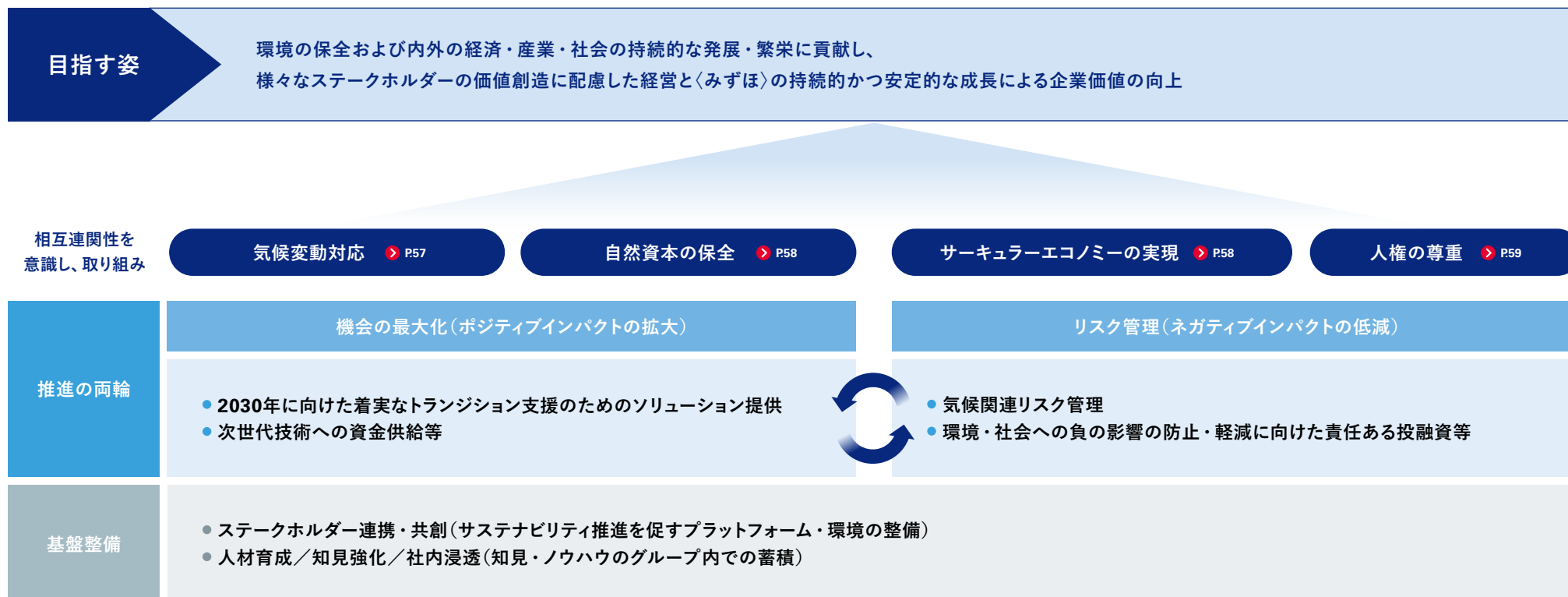
〈みずほ〉のサステナビリティへの考え方

サステナブルな社会・経済の実現への課題は、気候変動対応、自然資本の保全、サーキュラーエコノミーの実現、人権の尊重と多岐にわたるとともに、それらの課題は相互関連性を有しており、統合的に取り組むことが重要です。〈みずほ〉では、サステナビリティを経営戦略と一体的に捉え、お客さまの事業構造の転換や次世代技術の社会実装といったサステナビリティトランスフォーメーション支援を通じた機会の最大化と、戦略・体系的な枠組みに基づいたリスク管理を

両輪で推進しています。これらの取り組みにより、産業構造の転換を促し企業価値向上を図るとともに、社会課題解決によるインパクト創出を実現し、日本の産業・経済のグローバル競争力の強化に加え、社会の持続的な発展にも貢献できると考えています。

このようにして、〈みずほ〉は、様々なステークホルダーと共創してサステナビリティの実現に継続的に挑戦していきます。

サステナビリティの取り組みの全体感



環境に関する取り組みの考え方・枠組み

気候変動は社会・経済に大きな影響を及ぼすグローバル共通課題であり、企業の経営・事業戦略上も重要な位置付けとなっています。また、自然資本の保全・回復やサーキュラーエコノミーの実現は、気候変動の対応とも密接に関連しており、企業の持続的な成長にとって重要な要素です。気候変動対応と経済成長の両立を巡る国際的な思潮が変化する中でも、〈みずほ〉は、お客さまとともに挑戦を続けていくことで、脱炭素社会をはじめとしたサステナブルな社会・

経済の実現と、機会の獲得・リスク管理両面での取り組みを通じ、当社およびお客さまの企業価値向上をめざしています。

詳細はSustainability Report 2026 気候変動編、自然資本・サーキュラーエコノミー編をご参照ください。

気候変動編

https://www.mizuho-fg.co.jp/sustainability/report/pdf/sustainability_report_2026.pdf#page=21

自然資本・サーキュラーエコノミー編

https://www.mizuho-fg.co.jp/sustainability/report/pdf/sustainability_report_2026.pdf#page=54

〈みずほ〉の対応状況※

▶ ガバナンス

グループCEO統括のもと、グループCSuO・グループCROが各領域の取り組みを推進しています。サステナビリティ推進委員会、リスク管理委員会、経営会議といった執行での議論は取締役会に報告され、取締役会やリスク委員会が監督を行う体制としています。2025年度は計5回のサステナビリティ推進委員会を開催し、移行計画、サステナブルビジネス戦略、開示戦略等について議論しました。

また、役員報酬の評価指標にステークホルダーの持続的な成長・発展を評価する指標を選定し、「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組み入れています。

▶ 戦略

気候変動

脱炭素社会の実現に向けて「ネットゼロ移行計画」を策定し、実体経済の移行促進・ビジネス機会獲得・リスク管理に統合的に取り組んでいます。

産業構造およびお客さまの事業構造の転換や次世代環境・エネルギー技術への投資・社会実装を機会と認識し、足元の着実なトランジション支援および将来を見据えたアクション促進というアプローチで取り組みを進めています。将来を見据えた注力領域としては、水素、カーボンクレジット等に重点を置き、お客さまとともに挑戦を進めています。

自然資本

自然資本に関するビジネス機会獲得と適切なリスク管理に向けて、当社の直接操業と投融資等を通じたお客さまの自然資本への依存・影響の把握・分析を行うとともに、お客さまによる自然資本への対応の支援も進めています。

▶ リスク管理

「環境・社会に配慮した取引に関する取組方針(ESポリシー)」を制定・運用することで、環境・社会への負の影響の防止・軽減に取り組んでいます。また、2026年度よりScope3目標や移行リスク管理等におけるエンゲージメントや移行支援を統合的に推進する枠組みとして「移行推進フレームワーク」を導入しました(詳細はSustainability Report 2026 P.24)。本フレームワークのもと、脱炭素社会への移行に向けた取引先の対応状況を「移行ステージ」として評価し、移行リスクの高い領域のエクスポージャーの管理を実施しています。

※ 〈みずほ〉は、SSBJ基準に準拠したサステナビリティ情報を開示しています。詳細は有価証券報告書をご参照ください。

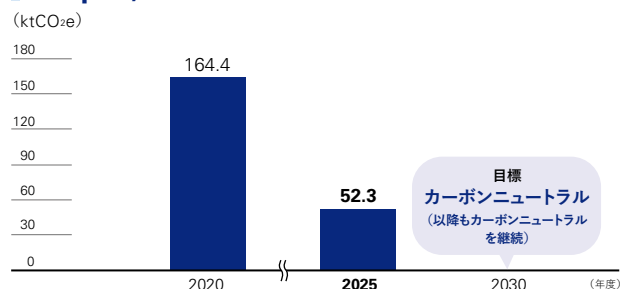
https://www.mizuho-fg.co.jp/investors/financial/report/yuho_202603/pdf/fg_fy.pdf#page=29

気候変動対応の指標と目標

Scope3(投融資を通じた排出)

	基準値	2024年度実績	2030年度目標	課題と評価
電力(kgCO ₂ e/MWh)	388	291	138~232	2050年ネットゼロに向け、セクター別の2030年度中期目標を設定しています。直近実績は、再生可能エネルギー導入、省エネ化拡大、生産プロセス効率化等、取引先の着実なトランジションへの取り組みが寄与し、全体として減少基調にあります。 他方で、エネルギー需要、地政学リスク、政策動向等の不確実性の高まりを受け、石油・ガス、自動車等の一部セクターでは前年度実績をやや上回る水準となりました。トランジションの進捗はセクター特性や市場環境により異なり、必ずしも直線的ではないものと認識しています。 こうした環境変化も踏まえ、従来のScope3目標や移行リスク管理等におけるエンゲージメントや移行支援を統合的に推進する枠組みとして「移行推進フレームワーク」を導入しました。地域や事業の特性や、機会・リスク・排出削減等をより包括的に捉えて取引先のトランジションを支援していきます。
石油・ガス① Scope1,2 (gCO ₂ e/MJ)	6.4	4.8	4.1	
石油・ガス② Scope1,2,3 (MtCO ₂ e)	67.0	33.4(△50%)	2019年度比△12~△29%	
石炭採掘(一般炭)(MtCO ₂ e)	5.1	0.2	2030年度 OECD諸国ゼロ 2040年度 非OECD諸国ゼロ	
鉄鋼(MtCO ₂ e)	17.3	11.3(△35%)	2021年度比△17~△23%	
自動車① Scope1,2 (ktCO ₂ e)	934	690(△26%)	2021年度比△38%	
自動車② Scope3 (gCO ₂ e/vkm)	198	182(△8%)	2021年度比△31~△43%	
海運(気候変動整合度)(%)	1.8	-10.9	0%以下	
不動産(kgCO ₂ e/m ²)	69	53	33~42	

Scope1,2 排出量※1

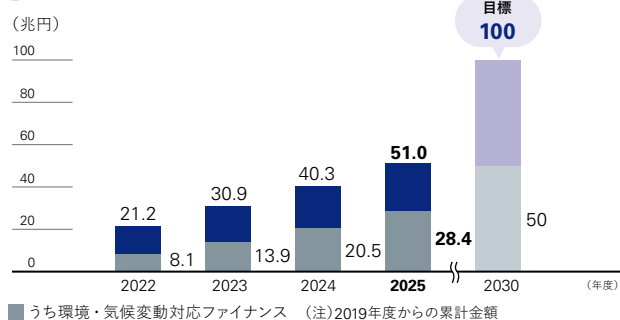


※1. 対象範囲はみずほフィナンシャルグループおよび連結子会社。ただし、2020年度はグループ7社(みずほフィナンシャルグループ、みずほ銀行、みずほ信託銀行、みずほ証券、みずほリース&テクノロジーズ※2、アセットマネジメントOne、米州みずほ。上記2025年度実績の約82%に相当)

※2. 2026年4月1日付でみずほ銀行と統合

2030年度Scope1,2カーボンニュートラル達成に向け、連結子会社への削減計画策定の拡大や国内営業車両の環境配慮車100%化に向けた車両転換等を推進し、2025年度時点で2020年度比68%削減を達成し、着実に推進しています。

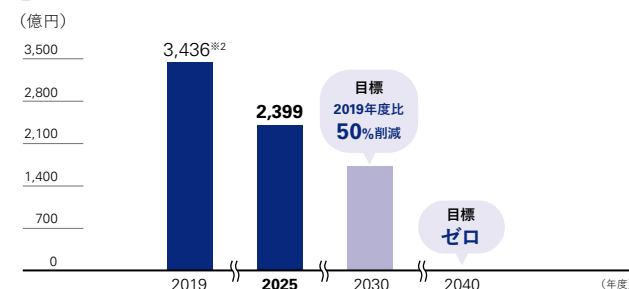
サステナブルファイナンス



■ うち環境・気候変動対応ファイナンス (注)2019年度からの累計金額

取引先の経営課題に応じた新商品の開発・提供等を推進し、100兆円の目標に向けて着実に実績を積み上げています。リーグテーブルは、サステナブルローンで邦銀1位(出所:LSEG)、国内SDGs社債引受で1位(出所:Capital Eye)と、高いプレゼンスを発揮しています。

石炭火力発電所向け与信残高※1



※1. 環境・社会に配慮した取引に関する取組方針で禁止している新設・拡張を資金使途とするもの

※2. SSBJ基準に基づく開示に伴い集計対象を再定義し、2019年度金額を修正

石炭火力発電所は、気候変動や大気汚染への懸念が高いとされ今後事業停止のリスクが高まっていることから、石炭火力発電所向けの与信残高の削減目標を設定しており、その数値は着実に減少しています。

自然資本の保全

〈みずほ〉の融資ポートフォリオにおける自然資本への依存・影響・機会・リスクの把握のため、従来対象としていた取引先の直接操業のみならず、上流・下流のサプライチェーンを含めた範囲へと対象を拡大し、国内企業15セクター・162社のTNFD開示の分析を行いました。他にも、近年需要が高まりつつあるデータセンターの自然資本への影響について取引先と共同研究を実施し、個別事業の実態や自然資本の地域性も踏まえた深度ある分析を行いました。分析結果については、取引先との対話や新たなビジネス機会の発掘に向けた活用を検討しています。

併せて、お客さまの自然資本の保全・回復の取り組みに伴走するため、国内初のネイチャーボンドフレームワークに準拠した債券の発行支援や、藻場の再生と食ビジネスの両立をめざしブルーエコノミーを推進するスタートアップ企業への出資等を行いました。島国である日本において、自然資本の保全にとって重要な「水」に関連したブルービジネスを支援していきます。

データセンターの自然資本への影響に関する共同研究につきましては、以下の報告書をご参照ください。

📄 <https://www.mizuho-fg.co.jp/sx/focus/pdf/datacenter.pdf>

サーキュラーエコノミーの実現

グローバルでの経済成長が続く中で資源不足・制約が顕在化しつつあることから、製品・素材の価値を限りなく長期間にわたり保全・維持し、廃棄物の発生を最小化することが重要です。このようなサーキュラーエコノミーの考え方は、気候変動対応や自然資本の保全を強化するうえでも親和性が高く、それぞれの取り組みを連動させて推進していきます。

〈みずほ〉では、将来の“サーキュラーエコノミー産業”の育成に向け、地方創生の視点も踏まえながら、製品製造等を行う動脈産業と、廃棄物のリサイクル等を行う静脈産業をつなぐ地域のリサイクルシステムの構築・中核企業の創出といった「地域軸」と、新領域(E-waste等)でのリサイクルシステム構築への関与といった「領域軸」の2つのアプローチで取り組みを進めています。

サーキュラーエコノミーの取り組みにつきましては、SXサイトをご参照ください。

📄 <https://www.mizuho-fg.co.jp/sx/sxpress/articles-009/index.html>

📄 <https://www.mizuho-fg.co.jp/sx/focus/index.html#circulareconomy>

▶ インパクト創出に向けた〈みずほ〉の挑戦

みずほ総合研究所※ サステナビリティコンサルティング部

宇野 春香



「削減貢献量」は、製品やサービスを通じて社会全体の温室効果ガス(GHG)排出削減への貢献を定量化する指標です。従来のGHG排出量という指標では、社会全体の排出量削減に貢献する製品やサービスの世の中への提供が増加するほど、その製造や輸送、販売に係る自社排出量が増加するジレンマがありました。この課題を解決し事業を通じた脱炭素を加速させるドライバーになり得るものとして、削減貢献量が世界的に注目されており、GPIF等も投資先分析に活用しています。

みずほ銀行では、削減貢献量に係るインパクト創出をめざして、長年培ってきた削減貢献量に関する高度な知見とファイナンス機能を結集し、企業の削減貢献量開示の取り組みを評価する「Mizuho削減貢献量インパクトファイナンス」を開発しました。一定以上の評価を得た企業にラベルを付与した融資を実行し、その後も継続的なモニタリングおよびエンゲージメントを行います。第1号案件として川崎重工業さまへ融資を実行しており、脱炭素社会の実現に向けたインパクト創出をサポートしています。

※ みずほ総合研究所は、みずほ銀行内の組織の名称です。

川崎重工業株式会社 財務部ファイナンス課

沼 毅さま

川崎重工・川崎車両・カワサキモータースは「Kawasaki地球環境ビジョン2050」で掲げる「CO₂ FREE」(脱炭素社会の実現)における取り組みの1つとして、使用時のCO₂排出量の削減効果が高い製品を提供することによる「製品貢献によるCO₂排出量の削減」を進めています。削減貢献量はまだ社会的な認知度が低い状況であり、当社としてもどのようにアピールすべきか検討を進めています。そのような中でみずほ銀行さまより「Mizuho削減貢献量インパクトファイナンス」をご案内いただいたことで、脱炭素に向けたソリューションの社会実装に向けた当社の取り組みの一手になったと考えています。これからも販売した製品の使用時のCO₂排出量削減を通して脱炭素社会実現に貢献するため、みずほ銀行さまと連携させていただきたいと思います。

削減貢献量に関する取り組みの詳細は削減貢献量フォーカスレポートをご参照ください。

📄 https://www.mizuho-fg.co.jp/sustainability/report/pdf/avoided_emission_report_2025.pdf

〈みずほ〉のサステナブルビジネスに対する考え方や取り組みにつきましては、SXサイトをご参照ください。

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

人権の尊重

〈みずほ〉は、グローバルに展開する事業のバリューチェーン全体で人権尊重の責任を果たすため、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」等に従い、人権方針を定めています。また、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、人権尊重の取組状況を取締役に定期的に報告しています。

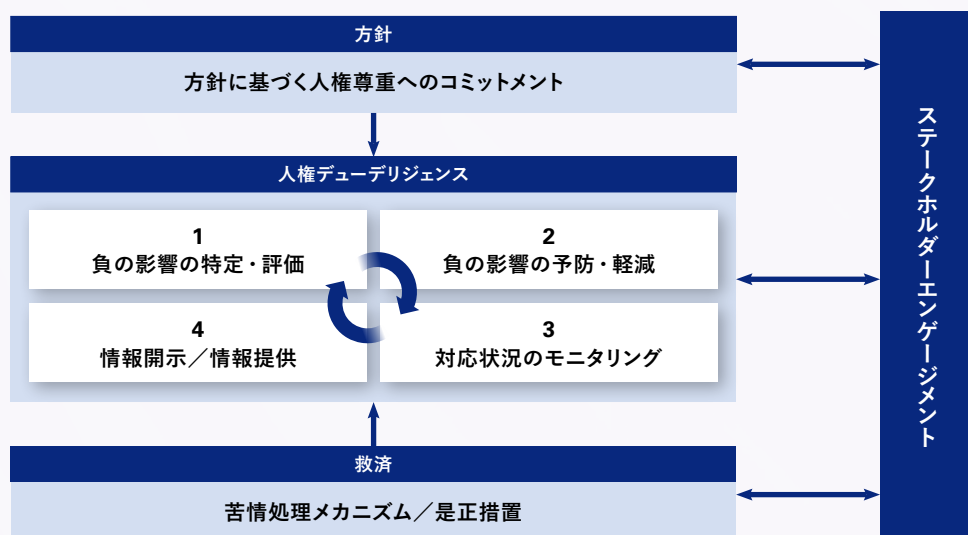
取引先等で生じた様々な人権課題についてデューデリジェンスを実施するとともに、専門的かつ中立的な第三者（一般社団法人ビジネスと人権対話救済機構：JaCER）が運営する苦情相談窓口を活用した苦情処理メカニズムを運営しています。

お客さま・サプライヤーとの対話・協働を通じて〈みずほ〉の人権方針への理解と協力を求め、取り組みの実効性向上に努めています。また、経営陣と外部有識者との人権尊重をテーマとした対話や、国内外における研修の実施等を通じ、役員・社員の人権に関するリテラシー向上にも取り組んでいます。

詳細はSustainability Report 2026 人権尊重編をご参照ください。

https://www.mizuho-fg.co.jp/sustainability/report/pdf/sustainability_report_2026.pdf#page=64

〈みずほ〉の人権マネジメントシステム



強化デューデリジェンス（人権）の実施状況

〈みずほ〉は、投融資先等における人権に関する事案について、強化デューデリジェンスを通じてより詳細な検証を実施しています。

主な事例	対応	モニタリング
取引先における児童労働	取引先が児童労働に関与している疑いがあったため、事実確認および取引先の人権尊重の取組状況を検証しました。また、取引先と複数回のエンゲージメントを行い、再発防止のためのガバナンス体制の強化や、被害者の救済を要請しました。	被害者の救済や、再発防止・改善の取り組みが、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」等に沿って適切に運用されているか継続的にモニタリングしています。 また、取引先における情報開示の充実や、各種施策の実効性向上のため、助言等の支援にも取り組んでいます。

2025年度は、計4件の強化デューデリジェンスを実施しました。

取締役会議長メッセージ



大きな時代の変化にある中、経営陣の挑戦を後押しするため、〈みずほ〉の持続的な企業価値向上に向けて議長として取締役会の運営を牽引していきます。

社外取締役（取締役会議長）

月岡 隆

■ 2025年度の振り返り

2025年度は、注力するビジネス4領域における着実な成長が進み、政策金利の引き上げや円安等、市況環境の追い風も受け、連結業務純益等は過去最高益を更新しました。一方で、一過性の要因に左右されない、持続的かつ安定的な収益基盤の強化は重要な課題と認識しています。取締役会では、財務指標の確認や要因分析にとどまらず、グローバル金融機関との比較等も行い、中長期的なビジネス戦略の方向感について多面的な議論を重ねました。

企業風土の変革についても着実に進展し、中期経営計画にて非財務目標として掲げていたエンゲージメントやインクルージョンの各スコアは、2025年度の社員意識調査でその目標水準を達成しました。2023年の企業理念再定義以降、経営陣一丸となってその浸透に取り組み、現場の声を経営に反映してきた結果だと評価しています。社員一人ひとりの認知・理解・共感が着実に高まり、社員同士による組織を越えたつながりや、〈みずほ〉の成長と社会的責任の両立に貢献しようとする姿勢が根付きつつあることを実感しています。

また、機関投資家の皆さまとのスモールミーティングやランチ懇親会では、資本効率や成長戦略、ガバナンス等に関し様々なご質問・ご意見をいただきました。投資家の関心事や〈みずほ〉に対する期待の高まりを直接肌で感じる貴重な機会となり、議長として、多様なステークホルダーの視点を意識した取締役会運営の重要性を再認識しました。

■ 2026年度に向けて

国内外での競争環境の変化や新たなプレイヤーの台頭、規制・社会要請の高度化、地政学リスクの高まり等、事業

環境は一層厳しさを増しており、本源的・安定的な収益力の一段の強化・定着化が引き続き求められます。こうした環境下においても〈みずほ〉が固有の競争優位性を確保するためには、〈みずほ〉がめざす金融機関像や社会への貢献というストーリーとメッセージを発信していくことが重要です。産業金融のDNAを有する〈みずほ〉として、日本と世界の持続的な発展に貢献するという高い「志」のもと、お客さま・投資家・社員といったステークホルダーとの対話を重ね、ビジネス面や企業風土の更なる成長・変革をめざしていきます。また、そうした「志」を実現するため、それぞれの注力するビジネス4領域の先鋭化に加え、各領域を“つなぐ”取り組みも〈みずほ〉の存在意義を示すことにつながると考えています。企業風土の変革により根付きつつある組織間や社員間の有機的なつながりをベースに「4+α」戦略を一段と深化させ、独自の競争力や価値創造力の磨き込みに結び付くよう、取締役会としてもモニタリングしていきます。

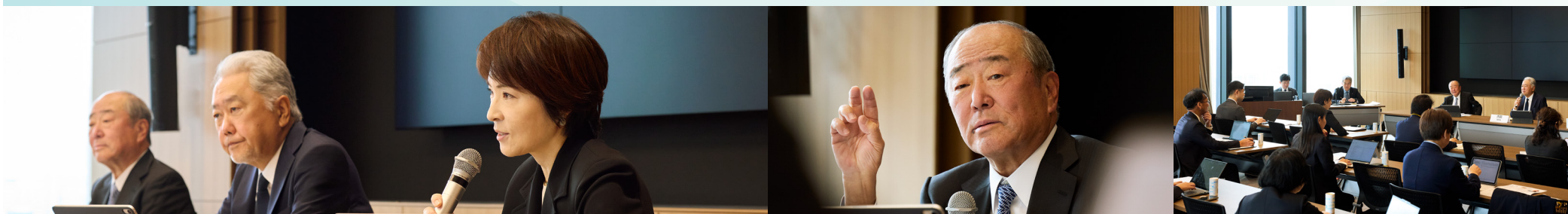
また、ビジネス戦略を支える人的資本の強化、IT改革の推進、安定的な業務運営等、経営基盤の強化についても引き続きしっかりと議論を重ねていきます。とりわけAIの急速な社会実装が進む環境下、AIを前提としたビジネス変革も不可欠です。取締役会としては、経営陣の取り組みを支援しつつ、ガバナンスの観点からリスク管理も徹底し、責任あるAI活用を推進していきます。

取締役会議長として、経営陣の挑戦を後押しするため、多様な知見と専門性を持つ取締役の力を最大限に引き出し、柔軟かつ建設的な議論が行える環境づくりに努めていきます。〈みずほ〉の持続的な企業価値向上に向け、取締役会の運営を一層強化していく所存です。

2026年3月17日 社外取締役スモールミーティング 主な質疑応答

https://www.mizuho-fg.co.jp/investors/financial/briefing/pdf/20260317_1.pdf

社外取締役の取り組み～ 機関投資家との対話



S M A L L M E E T I N G



社外取締役
(取締役会議長)
月岡 隆



社外取締役
内田 貴和



社外取締役
生野 由紀

ステークホルダーである機関投資家の皆さまへ、社外取締役が〈みずほ〉の課題や意見等を直接お伝えし、意見交換をする場として、機関投資家の皆さまと社外取締役の対話機会を設けています。

これまでオンライン形式で開催してきた社外取締役スモールミーティングを、2026年3月は対面とオンラインのハイブリッド形式で開催し、月岡隆氏、内田貴和氏、生野由紀氏が参加しました。機関投資家の皆さまから幅広いテーマについて質問があり、〈みずほ〉の成長に向けた取り組み、取締役会の実効性等について意見交換を行いました。また、スモールミーティング後にはランチ懇親会を初めて実施し、機関投資家の皆さまとより近い距離で忌憚のない意見交換を行いました。

Q PBRやROEを上げるためにどのような議論が取締役会でなされているのか。

A 月岡 PBRやROE等のKPIは成長戦略の結果指標に過ぎない。企業価値を測る指標も重要だが、それはキャッシュアロケーションの結果として高まっていくもの。マルチステークホルダーに対するバランスをどのように取るかが重要になってくる。グローバルピアのPBR等と比較しながら、我々に欠けているものは何かを議論している。

A 内田 企業価値の評価について執行側と取締役会で多くの議論をしている。2026年度以降の業務計画や目標設定の議論をしているが、生産性や収益力の向上の余地があり、ROE12%程度を安定的に実現できる企業になることを期待している。好調な業績は金利環境や東証改革、政策保有株式の売却等の追い風による側面もあった。金利がある世界になり収益改善が巡航速度に入中で、さらに収益力を高めていくための戦略を練っている。あるべき姿を作り、それを我々自身が納得して対外的に説明でき、社員一人ひとりが自発的・自律的に動けるようになることが重要。

A 生野 「4+α」戦略の注力ビジネスを意欲的に進めていくことが重要で、戦略の実現に向けて、執行の方々と日々協力している。

Q 同質化競争を避けて、〈みずほ〉らしい成長を遂げるためには成長投資が必要。監督の立場から、投資の意思決定や、投資した後のPMIや評価についてどのように関わっているのか。

A 内田 〈みずほ〉では、いたずらに規模を求める投資を行うのではなく、海外で必要な機能を内製化のうえ既存機能と融合させる戦略を取っている。持分法適用会社にとどまる投資では、ガバナンス面のコントロールが難しい側面があるため、例えば、2023年12月に買収した米国M&Aアドバイザリー会社のGreenhillの投資銀行機能を〈みずほ〉の既存機能に融合させるような成長投資が良いと考えている。投資案件については、途中経過の議論のみならず、実際に投資先企業に訪問し、経営陣と会話する等してPMIの進捗度合も確認している。

社外取締役の取り組み～ 機関投資家との対話



S M A L L M E E T I N G

A **月岡** グローバルCIBビジネスでは、米州にて強化した強みをどのように他地域に展開できるか、グローバルベースでの連携をどこまで推進するのかについて取締役会やオフサイトミーティングで議論を重ねている。Greenhillのように内製化し、ハンズオンで取り組む方が成果を得られる実感があるので、海外のインオーガニック投資は内製化の方向で進んでいくだろうと考えている。

A **生野** 海外のインオーガニック投資について、持分法適用会社にとどまる投資ではなく、内製化していくことで新たなバリューを生み出す戦略が特徴的だ。非常に戦略的に成長投資を進めている。

Q **取締役会の実効性について伺いたい。執行側と社外取締役で意見が分かれた際にどのような議論を行っているか、執行側に対して社外取締役がどれだけ意見を言っているのか。**

A **月岡** 取締役会の実効性は、取締役会だけでなく、オフサイトミーティングや現場との対話等も含めて測るべきだと考えている。取締役会の出席者に対する意見の提示のみな

らず、執行側と直接議論する機会もあり、十分に意見交換ができている。また、取締役会後に事務局がフォローアップを行う仕組みがあり、それが非常に機能している。

A **内田** 監査委員会やオフサイトミーティング等、様々な場で意見交換をしている。社外取締役として、執行側に付加価値を提供できているかは常に意識している。取締役会での意見が反映され、別途執行側から報告が上がってくることもある。例えば、取締役会後に事務局がフォローアップの打ち合わせを行い、そこで我々が発した疑問や意見が経営陣に伝わる仕組みになっている。年に一度の実効性評価だけでなく、日常的なフォローアップが実効性を担保している。

A **生野** 取締役会の前後に執行側や事務局から丁寧な説明があり、社外取締役として質問しやすい環境がある。予想以上に多くのミーティングがあり、様々な形で意見交換の機会がある。

多面的な情報収集

社外取締役が執行とのコミュニケーションの充実を図り、執行の実態を十分理解したうえで取締役会の質の高い議論につなげるための情報インプットや意見交換の場として経営状況オフサイトミーティングや拠点訪問等を行っています。

2025年度は経営状況オフサイトミーティングを計10回開催し、主要子会社トップによる各社ビジネス戦略の進捗と課題、各カンパニーや注力領域におけるビジネス戦略の方向感、グローバルベースでの地域間連携に向けた取り組みに関する意見交換等を行いました。また、社外取締役が欧州やインド等も含む国内外営業拠点やバックオフィス拠点、投資先企業等を訪問し、ビジネス成長戦略の進捗状況、ガバナンス強化に向けた取り組み、バックオフィス業務の運営体制等について意見交換を行いました。

社外取締役会議

持株会社であるみずほフィナンシャルグループと、みずほ銀行、みずほ信託銀行、みずほ証券の各社外取締役が、各社における監督活動（取締役会、経営状況オフサイトミーティング、拠点訪問等）を通じて得られた課題認識をそれぞれに共有し、意見交換等を行う場として社外取締役会議を開催しています。

2025年度は計3回開催し、企業理念の浸透・企業風土の変革、銀行・信託・証券ビジネスの注力領域、および業務改革・グローバルガバナンス等のテーマを中心に、執行の取り組みに対する現状認識や課題として認識すべきポイント等について意見交換を行いました。

取締役の略歴は当社ウェブサイトをご参照ください。

<https://www.mizuho-fg.co.jp/company/info/executives/directors.html>

取締役一覧

社外取締役



月岡 隆

就任年 2021年

主な経歴

出光興産株式会社 代表取締役社長
(重要な兼職) 出光興産株式会社 名誉顧問/
三井倉庫ホールディングス株式会社 社外取締役



大野 恒太郎

就任年 2023年

主な経歴

検事総長
(重要な兼職) 渥美坂井法律事務所・外国法共同事業 顧問



篠原 弘道

就任年 2023年

主な経歴

NTT株式会社 取締役会長／一般社団法人日本経済団体連合会 副会長
(重要な兼職) ヤマハ株式会社 社外取締役／NTT株式会社 相談役



野田 由美子

就任年 2023年

主な経歴

PwCアドバイザリー合同会社 パートナー／横浜市 副市長/
一般社団法人日本経済団体連合会 副会長
(重要な兼職) ヴェオリア・ジャパン合同会社 取締役会長/
東日本旅客鉄道株式会社 社外取締役/
住友化学株式会社 社外取締役



内田 貴和

就任年 2024年

主な経歴

三井物産株式会社 代表取締役副社長執行役員 CFO/
年金積立金管理運用独立行政法人 経営委員
(重要な兼職) 東京電力ホールディングス株式会社 社外取締役



手塚 正彦

就任年 2025年

主な経歴

有限責任監査法人トーマツ 経営会議メンバー/
日本公認会計士協会会長／一般財団法人会計教育研修機構 理事長
(重要な兼職) 出光興産株式会社 社外監査役



生野 由紀

就任年 2025年

主な経歴

ドイツ証券株式会社 債券本部マネージングディレクター/
UBS証券株式会社 投資銀行本部マネージングディレクター/
一橋大学大学院経営管理研究科国際企業戦略専攻 客員准教授
(重要な兼職) 株式会社バンダイナムコホールディングス 社外取締役



小島 啓二

就任年 2026年

主な経歴

株式会社日立製作所 取締役 代表執行役 執行役社長兼CEO
(重要な兼職) 丸紅株式会社 社外取締役/
株式会社Shinka Tech Partners 代表取締役CEO

取締役



木原 正裕

就任年 2022年

取締役 兼 執行役社長(代表執行役)グループCEO

主な経歴

みずほ証券 財務・主計グループ長／みずほ証券 企画グループ長/
みずほ銀行 グローバルコーポレート部門長/
グローバルプロダクツユニット長



赤松 房枝

就任年 2026年

取締役 兼 執行役常務 グループCCO

主な経歴

ゴールドマン・サックス証券株式会社 コア・コンプライアンス部長
マネージング・ディレクター／みずほ銀行 業務監査部長



白石 志郎

就任年 2026年

取締役 兼 執行役常務 グループCRO

主な経歴

リテール・事業法人カンパニー副カンパニー長／みずほ銀行 CAE



鮫島 慎

就任年 2026年

取締役 兼 執行役常務 グループCFO

主な経歴

グローバルコーポレート&インベストメントバンキングカンパニー
副カンパニー長／みずほ銀行 CAE



武 英克

就任年 2024年

取締役会長

主な経歴

大企業・金融・公共法人カンパニー長/
グローバルコーポレート&インベストメントバンキングカンパニー長



人見 誠

就任年 2026年

取締役

主な経歴

みずほ銀行 栃木支店長／人事業務部長／グループCHRO

〈みずほ〉のコーポレート・ガバナンス体制

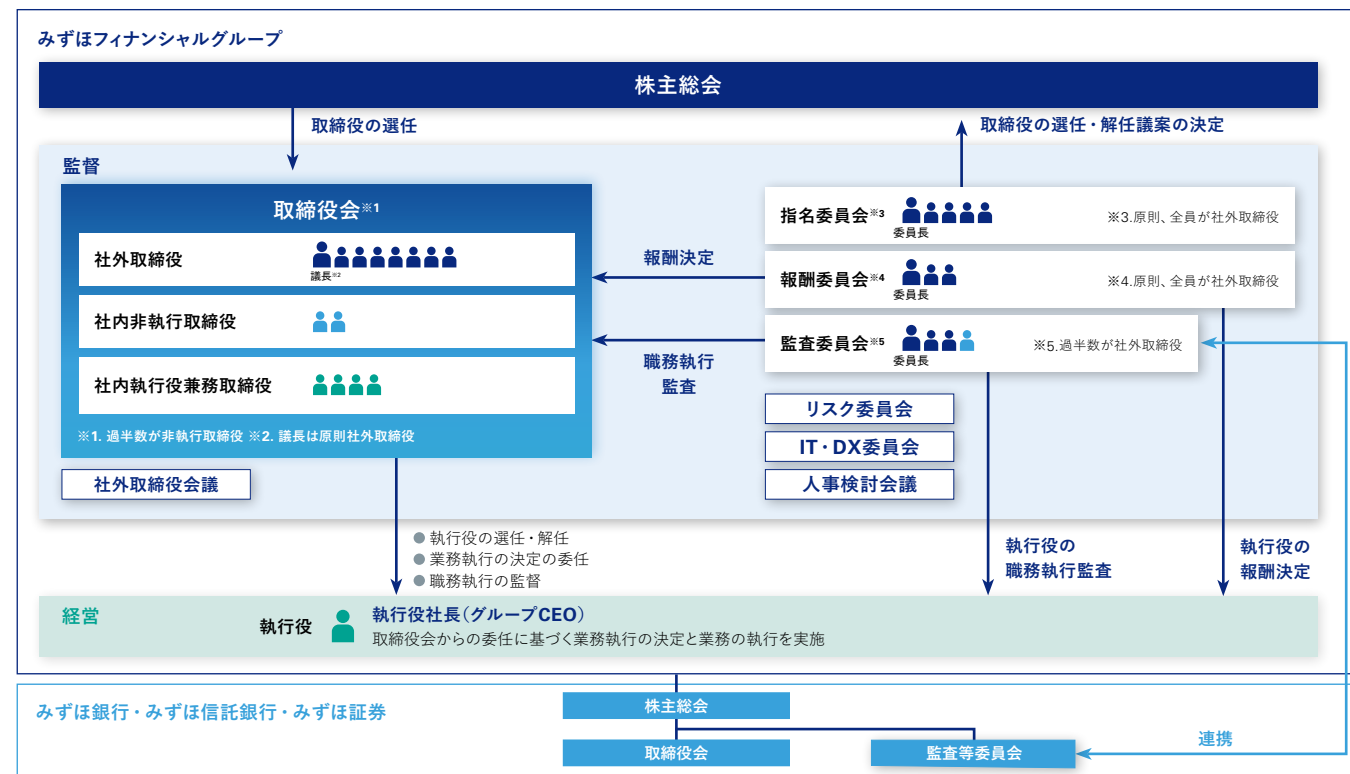
〈みずほ〉は、取締役会を中心とした企業統治システムを構築し、様々なステークホルダーの価値創造に資する経営を行うとともに、企業の持続的かつ安定的な成長による企業価値の向上を実現し、内外の経済・産業の発展と社会の繁栄に貢献することにより、その社会的役割・使命を全うします。

また、みずほフィナンシャルグループは、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。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いきます。

企業統治システムに関する基本的な考え方

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

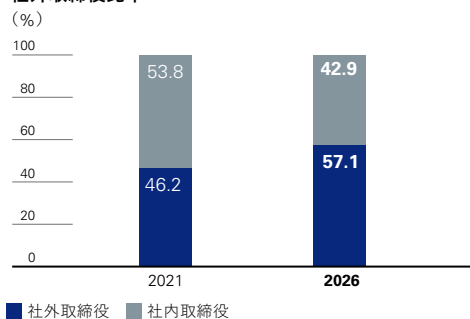
体制図



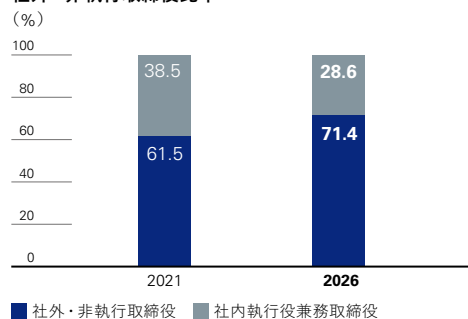
取締役会の構成

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「コーポレート・ガバナンスガイドライン」において、取締役の選任基準および取締役会全体として備えるべきスキルを定めるとともに、取締役会は、自社にない複合的・多様な視点を有する「社外取締役」と、当社グループのビジネスモデルに精通した「社内取締役」の適切なバランスにより構成することとしています。

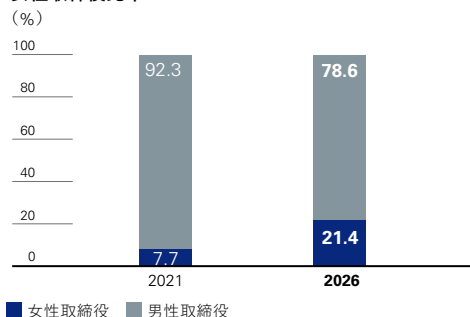
社外取締役比率



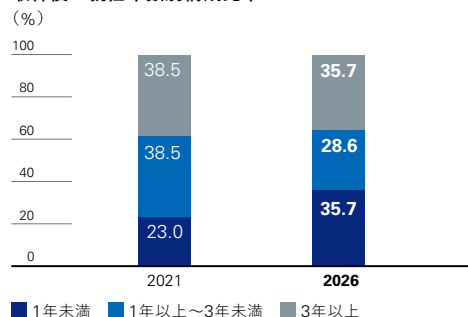
社外・非執行取締役比率



女性取締役比率



取締役の就任年数別構成比率



取締役会全体として備えるべきスキル

	経営	大規模かつ複雑な組織におけるトップマネジメント経験は、当社グループの監督機能を果たすために必要と考えます。
	リスク管理・内部統制	事業法人や監査法人、あるいは法曹界等におけるリスクガバナンスや内部統制に関する専門的な経験や知見は、経営陣による公正な企業活動、健全な業務運営を監督するために必要と考えます。
	財務・会計	事業法人におけるCFO等の経験や公認会計士等としての専門的な経験や知見は、健全な財務基盤の構築や資本効率の追求・成長戦略の実現をめざす経営を監督するために必要と考えます。
	金融	金融機関における業務経験等に裏付けられた金融ビジネスに対する知見は、銀行・信託・証券を中核とする当社グループの監督機能を果たすために必要と考えます。
	人材・組織	当社グループは、「人材」を将来の成長を支える重要な経営資源の1つと位置付けており、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中、グローバル企業や海外における経営経験等は、当社グループの監督機能を果たすために必要と考えます。

取締役会スキルマトリクス

各取締役が特に有する中核的なスキルの一覧です。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。

■ 指名委員会 ■ 報酬委員会 ■ 監査委員会 ■ リスク委員会※2 ■ IT・DX委員会 ■ 人事検討会議

	氏名	スキルマトリクス								選任理由
		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	
社外取締役	月岡 隆※1 ■ ■	●	●			●		●	●	グローバル企業の経営者として企業合併を主導する等、組織マネジメントに関する高い識見を有する。
	大野 恒太郎 ■ ■ ■	●	●			●				検事総長や他社の社外取締役を務め、法務、組織マネジメント、コーポレート・ガバナンスの知見・専門性を有する。
	篠原 弘道 ■ ■ ■	●				●	●	●		企業経営および研究開発部門トップとしての豊富な経験を通じ、IT・デジタルに係る専門的な知見を有する。
	野田 由美子 ■ ■	●	●		●	●		●	●	金融機関・公共セクター・環境関連企業等での豊富な経験を通じ、金融やサステナビリティに係る高い識見を有する。
	内田 貴和 ■ ■ ■ ■		●	●	●				●	グローバル企業のCFOを務め、財務・リスク管理、金融等に関する豊富な経験や高い識見を有する。
	手塚 正彦 ■ ■		●	●		●				公認会計士を務めるほか日本公認会計士協会会長等を歴任し、財務・会計やリスク管理・内部統制の高い専門性を有する。
	生野 由紀 ■ ■				●	●			●	外資系金融機関において金融・資本市場に関わる業務に従事し、金融およびグローバルビジネスの高い識見を有する。
	小島 啓二 ■ ■	●				●	●		●	グローバル企業の経営者としての幅広い経験や、コーポレート・ガバナンスおよび人材・組織開発における高い識見を有する。
取締役(非執行)	武 英克				●			●	●	国際業務、経営企画、営業等に携わり、大企業を中心とした企業金融、経営管理等に係る高い識見を有する。
	人見 誠 ■ ■ ■		●		●	●				人事、営業等に携わり、当社グループ全体のビジネス実態やリスクマネジメントを含めた人事業務全般に係る高い識見を有する。
取締役	木原 正裕 ■	●	●	●	●	●			●	経営企画、財務企画、リスク管理、投資銀行業務等に携わり、経営戦略、経営管理・内部統制等に係る高い識見を有する。
	赤松 房枝		●	●	●				●	国内外において監査、コンプライアンス業務に携わり、内部統制・ガバナンスに係る高い識見を有する。
	白石 志郎		●		●				●	国際業務、リテール業務企画、リスク管理等に携わり、ガバナンス、リスク管理、グローバルな経済・金融等の社会動向等に係る高い識見を有する。
	鮫島 慎		●	●	●				●	投資銀行、国際業務、内部監査等に携わり、グローバルベースでの企画・内部統制・ガバナンス等に係る高い識見を有する。

※1. 取締役会議長

※2. 外部有識者として以下の2名が委員となっています。

玉木林太郎氏(公益財団法人国際金融情報センター 理事長) 仲浩史氏(関西学院大学総合政策学部 教授)

詳細はコーポレート・ガバナンス報告書をご参照ください。

https://www.mizuho-fg.co.jp/company/governance/governance/pdf/g_report.pdf

取締役会の活動状況

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

また、取締役会における充実した質の高い議論のためには、多様なバックグラウンドを持つ社外取締役の知見活用が重要です。そのため、当社グループ全体の理解を深めるための取り組みとして、直接的な実態把握や情報インプットの機会を継続的に設ける等、多面的な情報収集に取り組んでいます。

■ 取締役会の実効性向上に向けた取り組み

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

Plan

Do

Check

Action

Plan

2025年度運営方針

2025年度は以下の課題認識のもと、取締役会運営方針(重点テーマ・監督目線)を策定しました。

【2024年度実効性評価における課題認識】

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

2025年度運営方針に基づく監督活動

運営方針に基づき年間を通じた監督活動を行いました。特に、ビジネス面の注力テーマを中心とした成長戦略等に関する議論を充実させ、活発な議論を実施しました。

【2025年度の取締役会における主な議論の内容】

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

2025年度実効性評価

全取締役に対し2025年度の監督活動に関するアンケート、インタビューを実施し、取締役会やオフサイトミーティングにおいて、取締役間で課題認識等の共有を図り、今後の取り組み等について議論を行いました。評価の結果、取締役会ならびに法定委員会等は、その目的や期待機能に照らし、総じて実効性を確保する運営ができていたことが確認されました。また、〈みずほ〉の更なる成長に向け、引き続き効果的かつ最適な議論を継続すべきとの意見が出されました。

更なる実効性向上に向けた今後の取り組み

これまでの取り組みの継続に加え、追加での取り組みも実施します。

● 継続する取り組み

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

● 追加する取り組み

- －より深度のある議論に向けた、議長と社内非執行取締役の連携強化 等

2026年度運営方針

実効性評価を通じ認識した更なる実効性向上に向けたポイント等を踏まえ、2026年度取締役会運営方針(重点テーマ・監督目線)を策定しました。2026年度についても、重点テーマを踏まえた議案計画等に基づき、年間を通じた計画的なモニタリングを実施することで、更なる実効性の向上に取り組めます。

2025年度の法定委員会の活動状況

	指名委員会 委員長：小林 喜光	報酬委員会 委員長：内田 貴和	監査委員会 委員長：大野 恒太郎
役割	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	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	取締役・執行役の職務遂行に関する適法性・妥当性の監査
開催実績／出席率	10回／100%	7回／100%	16回／100%
議論された主なテーマ	グループ全体のガバナンス高度化に向けた当社および中核3社における取締役会の構成／個別の取締役人事等	取締役および執行役の個人別報酬の決定／当社グループの経営環境やマーケット調査等を踏まえた役員報酬制度(含む報酬水準／構成等)の検証・見直し等	重点戦略に関する取組状況／決算内容や会計監査における重点監査項目の状況／内部統制システムの有効性／内部管理体制の強化に向けた取組状況等

グループCEO選定の考え方

以下要件の充足に加え、当社を取り巻く経営環境の変化や将来の戦略の方向性等を踏まえて選定します。

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

2025年度の任意委員会の活動状況

リスク委員会 委員長：平間 久頭	2025年度は7回開催し、トップリスクの選定、リスクアベタイト・フレームワークの運営状況、総合リスク管理の状況、サステナビリティへの取組状況、海外地域におけるビジネスとリスク認識等について議論を行いました。
IT・DX委員会 委員長：篠原 弘道	2025年度は6回開催し、ITおよびDXに関する取組状況、安定的な業務運営の取組状況、重要なITプロジェクトの取組状況、システムリスクおよびサイバーセキュリティリスクの管理の状況等について議論を行いました。
人事検討会議 議長：木原 正裕	2025年度は7回開催し、主要経営陣のサクセッションプランニング、2026年度における執行ライン役員人事等について議論を行いました。

Focus

DX推進に関する議論状況

IT・DX委員会では、執行が推進するDX戦略に関して、その事業計画および取組状況を議論しています。2025年度は、特にAIを活用する5つの重点領域の取組方針やAI利活用の基盤となるデータマネジメント態勢整備の状況、役職員のAIツール利用状況やAIを有効に活用するためのリスクリングの必要性等について議論を行いました。

役員報酬の基本方針

役員報酬は、「様々なステークホルダーの価値創造に資する経営の実現」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」を狙いとし、「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の機能」と「役員等が果たすべき責任や成果に対する対価」として支給するものとしています。

「役員報酬に関する基本方針」の全文は当社ウェブサイトをご参照ください。

<https://www.mizuho-fg.co.jp/company/governance/governance/pdf/compensation.pdf>

役員報酬制度

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

報酬体系（2026年度）

報酬種類	業績連動性	支給基準	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	常務執行役員		
基本報酬	非連動	各役員等の役割や職責等に応じて支給	毎月	金銭	31%	42%	85%	
株式報酬Ⅰ	非連動	各役員等の役割や職責等に応じて支給	退任時	非金銭(株式)				
株式報酬Ⅱ	連動	「基準額」×「業績連動係数(0～150%)※1」 業績連動係数=当期純利益※2等に基づく評価+下表のステークホルダーを評価軸とする評価	翌々年度以降3年にわたり繰延	非金銭(株式)				4%
								34%
								27%
					31%			
					27%			
短期インセンティブ報酬	連動	「基準額」×「業績連動係数(0～150%)※1」 業績連動係数=当期純利益※2等に基づく評価±個人評価	翌年度一括※3	金銭			15%	

マルス・クローバックの対象※4

※1. 報酬委員会が、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 ※2. 親会社株主に帰属する当期純利益 ※3. 一定額以上は、翌々年度以降3年にわたり繰延支給

※4. 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

取締役または執行役ごとの報酬等の総額および員数

取締役または執行役に対する報酬等は右表の通りです。また、当社および連結子会社等が支払った報酬等の合計を記載しており、取締役を兼務する執行役に対して支給された報酬等については、執行役の欄に記載しています。

業績連動報酬等における主要な指標の目標および実績

業績連動報酬等に係る業績評価指標は、当社グループおよびステークホルダーを評価軸として選定しています。評価については、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、報酬委員会が最終的に決定します。

- (注)・記載金額は百万円単位、記載株数は千株単位とし、単位未満を切り捨てて表示しています。記載の金額および株数は連結ベースで記載しています。
- ・2025年度に係る報酬等のうち基本報酬の取締役の人数には、2025年6月24日付で退任した取締役2名を含んでいます。2024年度に係る報酬等の執行役の人数には、2025年4月1日付で辞任した執行役7名を含んでいます。
 - ・2025年度に係る株式報酬Ⅱは、2025年7月に報酬委員会において2025年度分として各役員の役割や職責等に応じて付与した株式給付等ポイント(1ポイントが当社株式1株に換算されます)に、当社株式の帳簿価額(4,079.980円/株)を乗じた額を記載しています。なお、株式報酬Ⅱは、業績連動性はなく、退任時に給付することを予定しています。
 - ・2025年度に係るその他報酬等は、弔慰金保険料(役員を被保険者として会社が支払う団体生命保険料)等を記載しています。
 - ・2024年度に係る短期インセンティブ報酬は、2025年7月に報酬委員会において2024年度分として決定した額を記載しています。
 - ・2024年度に係る株式報酬Ⅱは、2025年7月に報酬委員会において2024年度分として、各役員の役割や職責等および業績に応じて付与した株式給付等ポイントに、当社株式の帳簿価額(4,079.980円/株)を乗じた額を記載しています。なお、これらは、2026年度より3年間にわたって繰延支給することを予定しています。
 - ・2024年度に係るその他報酬等は、後払い固定報酬の額を記載しています。後払い固定報酬は、一部の固定報酬について支給決定を繰り延べることにより、当社業績等に応じて減額・没収が可能な仕組みとしているものです。
 - ・2025年度に係る業績連動報酬等については、現時点で金額が確定していないため、上記の報酬等には含めていませんが、会計上は、所要の引当金を計上しています。
 - ・取締役および執行役の個人別の報酬等の内容は、報酬委員会において、「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っていることから、「役員報酬に関する基本方針」に沿うものであると判断しています。

取締役

	2025年度に係る報酬等				2024年度に係る報酬等			
	基本報酬	株式報酬Ⅰ	その他報酬等		短期インセンティブ報酬	株式報酬Ⅱ	その他報酬等	
	金銭	非金銭	金銭	非金銭	金銭	非金銭	金銭	非金銭
	業績非連動	業績非連動	業績非連動	業績非連動	業績連動	業績連動	業績非連動	業績非連動
人数	12名	10名	12名	－	－	－	1名	1名
金額	276	54	1	－	－	－	28	29
(株数)	－	(13)	－	－	－	－	－	(7)

執行役

	2025年度に係る報酬等				2024年度に係る報酬等			
	基本報酬	株式報酬Ⅰ	その他報酬等		短期インセンティブ報酬	株式報酬Ⅱ	その他報酬等	
	金銭	非金銭	金銭	非金銭	金銭	非金銭	金銭	非金銭
	業績非連動	業績非連動	業績非連動	業績非連動	業績連動	業績連動	業績非連動	業績非連動
人数	15名	15名	15名	－	20名	20名	－	－
金額	347	59	2	－	244	221	－	－
(株数)	－	(14)	－	－	－	(54)	－	－

2024年度に係る業績連動報酬等における主要な指標の目標および実績

指標	期初目標	実績
連結ROE	8.0%	9.4%
連結業務純益+ETF関係損益等	10,700億円	11,442億円
親会社株主に帰属する当期純利益	7,500億円	8,854億円

2025年度の報酬体系は第24期事業報告P59-60をご参照ください。

https://www.mizuho-fg.co.jp/investors/stock/meeting/pdf/callnotice_24.pdf

政策保有株式の方針

政策保有株式について、コーポレートガバナンス・コードを巡る環境変化や、株価変動リスクが財務状況に影響を与え得ることに鑑み、その保有意義が認められる場合を除き、保有しないことを基本方針とします。

保有意義が認められる場合とは、取引先の成長性、将来性、もしくは再生等の観点や、現時点あるいは将来の採算性・収益性等の検証結果を踏まえ、取引先および当社グループの企業

価値の維持・向上に資すると判断される場合を言います。

保有株式について、個別銘柄ごとに、定期的、継続的に保有意義を検証し、その意義が乏しいと判断される銘柄については、市場への影響やその他考慮すべき事情にも配慮しつつ売却を行います。また、その意義が認められる銘柄についても、対話を通じて削減に努めていきます。なお、2025年度の検証よりROE目標に合わせて採算性基準を厳格化しています。



政策保有株式の削減

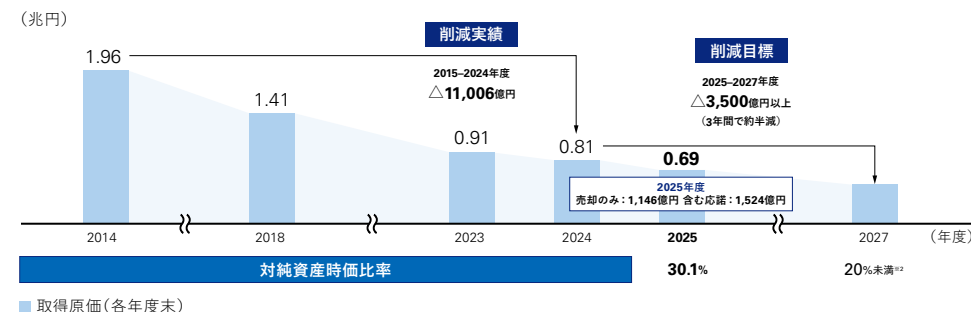
外部環境の変化も踏まえて削減を一層加速するため、2025年5月に新たに2025～2027年度の3年間で簿価最低3,500億円の削減目標を公表し、みなし保有株式についても時価約2,000億円 of 削減を目線としました。これにより、対純資産時価比率※1 20%未満※2をめざします。

2025年度の実績は1,146億円となり、2015年度のコーポレートガバナンス・コード導入以来、政策保有株式の簿価削減率は約64%となりました。なお、みなし保有株式は時価2,744億円を削減し、3か年の削減目線を初年度で上回りました。

※1. (時価あり株式残高+有価証券報告書に記載するみなし保有株式残高)÷連結純資産

※2. 株価水準、純資産は2025年3月末横置き

政策保有株式



当社ビジネスにおけるリスク認識

〈みずほ〉では、当社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。

2026年度は、経済環境の変化が早く、また予見可能性が大きく低下していることを踏まえて見直しを実施しました。とりわけ国際情勢の緊張が継続する中で、短期的な影響に加え、中長期的なサプライチェーンの再構築等が進むことによる当社ビジネスへの影響も注視しています。また、不確実性を内包しつつもAI等の新たなテクノロジーや投資による成長への期待に支えられてきた国内外の金融市場が一転して悪化するリスクについて、従来以上に警戒していく必要があります。

国内では「金利のある世界」が定着し、産業政策が推進される等、構造転換期にあります。顧客ニーズの変化に加え、金融機関自身においてもテクノロジーの活用巧拙が競争力に直結することを踏まえた取り組みが不可欠な状況です。

トップリスク（2026年3月時点）

- 日本経済・日本企業の地盤沈下
- 米国経済の大幅かつ急速な減速
- 各国のソブリンリスク顕在化
- 世界の分断と紛争リスク
- サイバー攻撃
- システム障害
- 環境・気候変動影響の深刻化と各国政策の多様化への対応
- 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
- AI等のテクノロジーへの対応不足
- 業務停止を引き起こし得る自然災害の発生

（注）経営政策委員会（リスク管理委員会）等の経営での議論に加え、任意委員会（リスク委員会）での意見も踏まえて選定

リスクアペタイト・フレームワーク（RAF）

リスクアペタイトの設定

足元の経済環境やトップリスク等を踏まえたリスクアペタイトの設定

- リスクアペタイトに整合した業務計画の策定
- ベースラインシナリオ、リスクシナリオの策定

ストレステストによる検証

リスクアペタイトの適切性や業務計画の妥当性を検証

- シナリオを踏まえた影響の算出
- 結果の分析・活用

期中においても環境変化やリスクテイクの状況を踏まえたリスクコントロールを実施

リスクアペタイト・フレームワーク（RAF）

リスクアペタイト（事業戦略や財務戦略を実現するために受け入れるリスクの種類と水準）に沿ったリスクテイクを実現するための経営管理の枠組みとしてRAFを導入しています。

計画策定にあたって、足元の経済状況やトップリスク等のリスク事象を経営で共有し、戦略と整合したリスクアペタイトを設定します。また、〈みずほ〉の事業・財務構造の脆弱性等も踏まえたリスクシナリオを基にストレステストを実施し、リスクアペタイトの適切性や業務計画等の妥当性を検証しています。

外部環境変化やリスクテイクの状況は定期的にモニタリングし、経営に報告するとともに、環境変化等が生じた場合にはビジネス部門（1線）とリスク管理部門等（2線）が協議のうえ、リスクコントロールの方策を講じるとともに、必要に応じてアペタイトの見直しも実施します。

「3つの防衛線」の考え方に則り、1線の自律的統制と2線の牽制機能に加え、1線・2線から独立した3線による内部監査を通じて、内部管理の適切性・有効性を確保しています。

サイバーセキュリティ態勢の強化

〈みずほ〉では、グループ・グローバルおよびサプライチェーンを含めたサイバーセキュリティの強化を推進しています。2025年度は、国家の関与・支援が疑われる攻撃者による情報窃取等の活動の活発化や、企業へのランサムウェア攻撃によるシステム障害の発生や個人情報流出、フィッシング

詐欺の手口巧妙化による不正送金被害が増加する等、サイバー攻撃の対象先の変化、手口の高度化による被害が拡大しました。〈みずほ〉は「お客さまや社会を守る」という強い決意を持ち、お客さまに安心してサービスをご利用いただけるよう、サイバーセキュリティの強化を推進しています。

具体的な取り組み

- 当社経営層は、サイバーセキュリティに関する勉強会や研修等への参加を通じて、最新のサイバーセキュリティ動向の知識・理解を深め、予算・人員等のリソースを十分に確保するとともに、社内体制を整え、人的・技術的・物理的に必要な対策を講じています。
- サイバーセキュリティリスクの特定・発現の未然防止のため、公的機関等から脅威インテリジェンスを収集し、当社に与え得る影響を踏まえて、優先度を付けた対策を実施しています。
- 近年のシステムは多種多様なセキュリティの脅威にさらされるため、システムの企画工程から開発工程、運用工程を含めたすべてのシステム開発ライフサイクルにおいて一貫したセキュリティを確保するための対策を行っています。
- システムのリリース後、公表された脆弱性情報から遅滞なく横断的に〈みずほ〉システムの影響を特定し、対応するため、資産管理・構成管理システムや脆弱性スキャナーシステムを導入しています。
- サイバーセキュリティリスクの所在・大きさやサイバー攻撃の被害を受けた場合の影響度、サイバー攻撃への技術的対策の有効性を評価するため、脆弱性診断やTLPT※1等を定期的の実施しています。
- 当社では、サイバーセキュリティ態勢等の有効性について、NIST※2のCybersecurity Framework等のサイバーセキュリティに関する外部フレームワークや金融庁が公表したサイバーセキュリティに関するガイドライン等を参考に確認するとともに、第三者による評価も受けています。

※1. TLPT: Threat-Led Penetration Testing (攻撃対象の脅威を分析のうえ、実際の攻撃を模した攻撃を行い、システムや対応プロセスを評価する)

※2. NIST: National Institute of Standards and Technology (米国立標準技術研究所)

有事に備えた対策・対応

サイバー攻撃がさらに高度化する中、サイバー攻撃が万一発生した場合の被害や影響の極小化に向け、当社では平時から様々な対策を行っています。

具体的には、統合SOC※3等による24時間・365日の監視体制を整備しており、インシデントの予兆となる不正なログ等を即座に検知しています。

また、専門のインシデント対応部隊「Mizuho-CIRT※4」を設置し、SOCの検知情報を基に、社内外への情報連携やインシデント発生時の対応・調査・復旧等を実施しています。有事に備え、日頃からサイバー攻撃手法ごとの対応フローを制定し、手続きに沿った対応ができるように社内外で訓練・演習も行っています。

※3. SOC: Security Operation Center (企業等の組織において、情報システムに対する脅威の監視や分析等を行う役割や専門チーム)

※4. CIRT: Cyber Incident Response Team (組織内の情報セキュリティ上の問題を専門に扱うインシデント対応チーム)

AI浸透に伴うサイバーリスクへの対応

足元では、AIの悪用によりサイバー攻撃が量・質ともに拡大・進化しており、これまで以上に迅速なサイバーセキュリティ対応が求められる状況です。サイバー攻撃への対策の面においても生成AI等の新しいテクノロジーを積極活用し、更なるサイバーセキュリティの強化につなげていきます。

サイバーセキュリティ経営宣言の詳細はこちらをご参照ください。

<https://www.mizuho-fg.co.jp/company/governance/cybersecurity/declaration/index.html>

また、Form 20-F Item 16K Cybersecurityにおいて、サイバーセキュリティに関する当社の取り組みを紹介しています。

詳しくはこちらをご参照ください。

<https://www.mizuho-fg.co.jp/investors/financial/sec/form20f.html>

Integrityの実践

〈みずほ〉は、「Integrity（お客さまの立場で考え、誠心誠意行動する）」を1つ目のバリュー（パーパスを実現するための価値観・行動軸）としています。

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ることが重要と考えています。

このような価値観・姿勢を具体的に実践するため、〈みずほ〉では、すべての役員・社員が遵守すべき規範として「みずほの企業行動規範」および実践すべき行動様式として「コンプライアンスの行動指針」を定めています。また、継続的な研修や経営陣からのメッセージ等を通じて、一人ひとりが責任ある行動をし、自分ごととしてコンプライアンスに取り組むカルチャーの醸成に

努めています。

さらに、誠実かつ公正な企業活動を実践するために、コンプライアンス態勢を構築するとともに、国内外の環境変化・要請の高まりを踏まえた継続的な進化にも取り組んでいます。

お客さま本位の業務運営の詳細は
〈みずほ〉のお客さま本位の業務運営に関する取り組みをご参照ください。

https://www.mizuho-fg.co.jp/release/pdf/20260630release_jp.pdf



▶ お客さま本位の業務運営

お客さまの利益に真に適う商品・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ています。

「〈みずほ〉のお客さま本位の業務運営に関する取組方針」を策定・公表するとともに、当該取組方針に基づくアクションプランを策定し、お客さま本位の業務運営に取り組んでいます。特に資産運用関連業務では、お客さまの安定的な資産形成を図るため、販売、運用、商品開発および資産管理の各機能を担うグループ会社がそれぞれの役割を認識したうえで、グループ一体となって幅広いお客さまの常に変化する多様なニーズに応えることに努めています。

▶ グローバルな金融犯罪等への対策および反社会的勢力との関係遮断

お客さまの資産の保護、社会の安全と秩序の確保、そして経済活動の健全な発展への貢献の観点から、金融犯罪やマネー・ローンダリング等の防止および反社会的勢力との関係遮断が重要であると考えています。

〈みずほ〉では、それらに係る国内外の法令・諸規則のほか、各国監督当局や国際機関からの要請に応えるための態勢を整備するとともに、外部専門家の知見の導入や外部専門機関との連携により、対応の強化に取り組んでいます。特に、国内において被害が増加している特殊詐欺やSNS型投資詐欺等に関して、お客さまへの注意喚起の強化や、取引のモニタリング・取引停止措置の実施等を通じ、被害の発生・拡大の防止に努めています。

▶ 声を上げやすい職場風土の醸成

〈みずほ〉では、社内窓口のほか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ています。定期的な全社員等への周知により、2025年度の通報受付件数は188件となっています。内部通報制度の利用を通じ、リスク懸念事象の早期の検知・解決につながっています。

コンプライアンス通報件数

