

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えているのか。**

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。