

ともに挑む。ともに実る。

MIZUHO

2025

Integrated Report

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

2024.4.1-2025.3.31

パーパスに込めた思い

〈みずほ〉の源流の1つ、日本初の銀行である第一国立銀行が発足してから150年が過ぎました。

〈みずほ〉では、渋沢栄一、安田善次郎といった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ました。

そのDNAが現在の私たちにも受け継がれ、誰よりも変化に先駆けて価値を生み出そうとしています。

〈みずほ〉は、「ともに挑む。ともに実る。」をパーパスとして掲げています。

それは、お客さま一人ひとりと、ともに歩んでいくこと。
挑戦する企業をサポートしながら、ともに成長していくこと。
〈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。

豊かに実る未来の実現に向けて、私たちは挑戦し続けます。



CONTENTS

トップメッセージ

- 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

〈みずほ〉の価値創造ストーリー

- P.23 価値創造プロセス
- P.24 01〈みずほ〉の価値創造のための資本
- P.26 02 目指すビジネスモデル
- P.28 03 成長戦略
- P.29 04 提供価値
- P.30 マテリアリティ
- P.32 社員の声「一体運営の浸透と挑戦への機運」

価値創造のビジネスモデル

- P.34 マスリテール
- P.37 ウェルスマネジメント&アセットマネジメント
- P.39 企業成長支援
- P.42 グローバルCIB
- P.44 特集 米州での基盤強化

持続的な価値創造を支える基盤

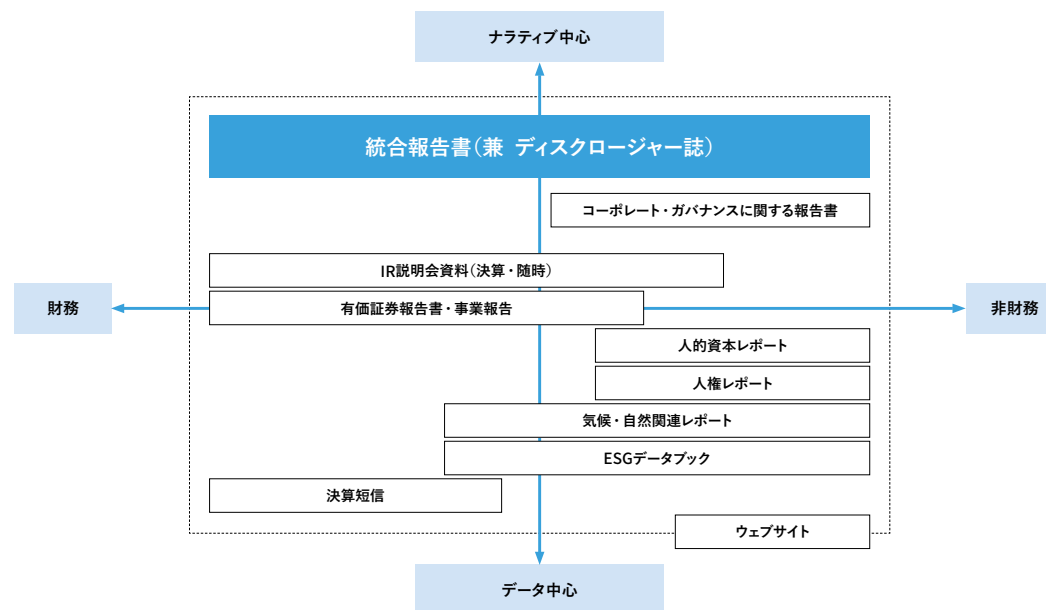
- P.50 人的資本
- P.57 DX推進
- P.58 IT改革
- P.59 サステナビリティへの取り組み
- P.65 コーポレート・ガバナンス
- P.76 リスクガバナンス
- P.77 サイバーセキュリティ
- P.78 コンプライアンス

データセクション

- P.79 10年間の主要財務データ
- P.80 会社情報

開示書類の体系

開示書類の体系は、下の図をご参照ください。情報開示関連規制やステークホルダーのニーズに合わせて随時見直します。統合報告書に掲載しきれない詳細情報は、それぞれの領域・用途ごとの開示書類に掲載されていますので、ぜひご活用ください。



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ご参照ください。

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。

編集方針

本誌は財務と非財務情報を統合的かつナラティブに説明する編集方針のもと、〈みずほ〉がどのようにお客さまや経済・社会とともに価値を創造していくのかをステークホルダーの皆さまに簡潔に分かりやすくお伝えし、コミュニケーションを深めるために発行しています。

本誌における記載内容は、みずほフィナンシャルグループにおけ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「価値協創ガイダンス」2.0(2022年8月公表)

報告対象

期間：2024年4月～2025年3月
(一部、2025年4月以降の情報を含みます。)

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

2025年7月

パーパス「ともに挑む。ともに実る。」を策定した2023年以降、〈みずほ〉は変化の兆しを着実に捉え、大きな潮流へと広げ、次の成長に向けた基盤を整えてきました。

統合報告書2025では〈みずほ〉が変化の潮流を掴み、積み上げた実績を基に次のステージに向かう姿をお届けすることをテーマとしています。

あらゆるステークホルダーの皆さまに〈みずほ〉がめざす方向性への理解を深めていただくきっかけになることを願っています。

POINT
1

〈みずほ〉が培っている強みとは何か。

グループ一体運営によるサービス提供力が〈みずほ〉の強みです。
加えて、挑戦する風土を根付かせるための取り組みを推し進めています。

POINT
2

〈みずほ〉の目指すビジネスモデルとは何か。

次のステージをめざすため、4つの領域を軸としたビジネスモデルの確立に取り組んでいます。独自の競争力を更なる成長へとつなげます。

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ものの対価は、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

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正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。

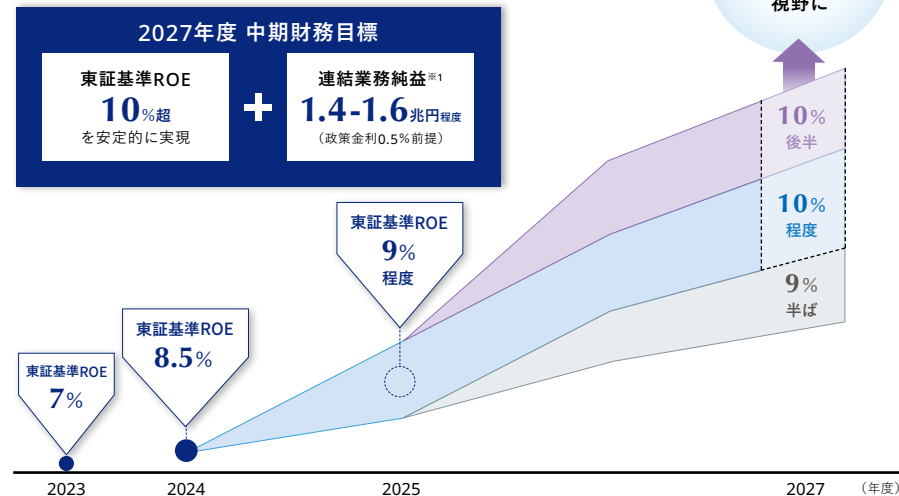
 P.18 事業ポートフォリオ

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。

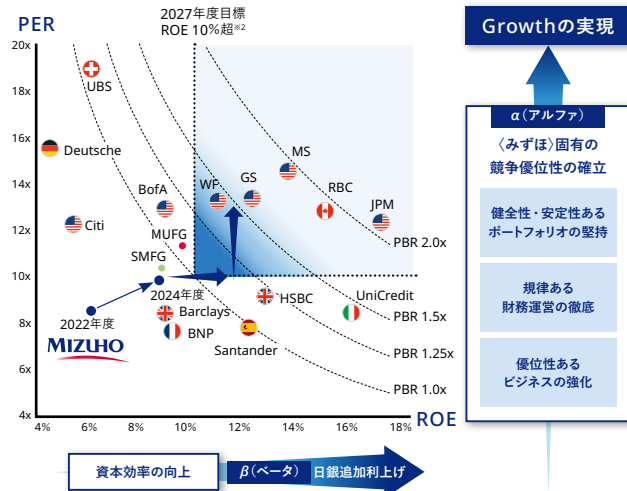
PBR向上に向けた取り組みの進捗

〈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

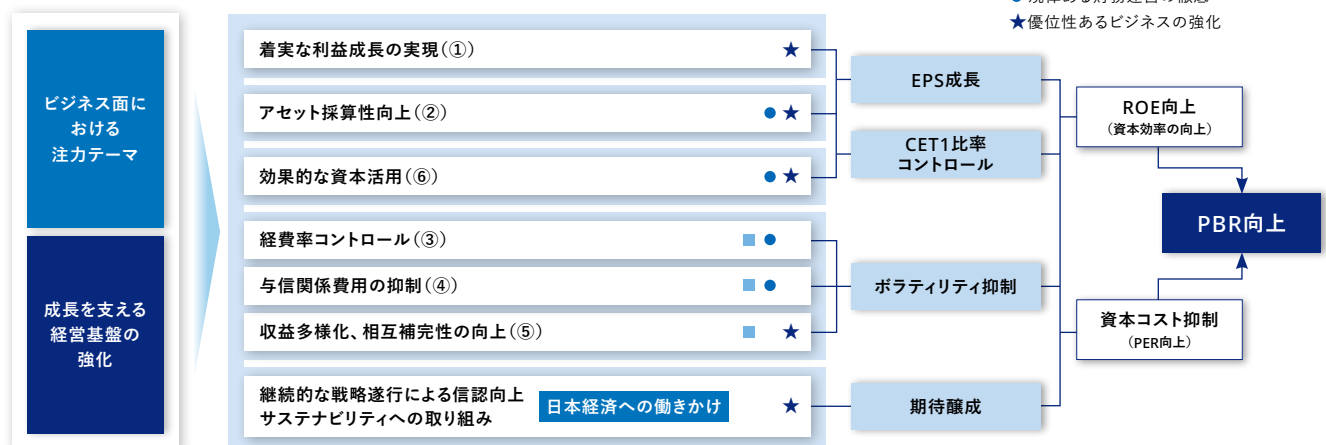
2024年度の連結業務純益は、2022年度対比で約+3,400億円増加し、1兆1,442億円と過去最高益となりましたが、そのうち約+2,000億円は注力ビジネス領域の強化により実現しています。

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

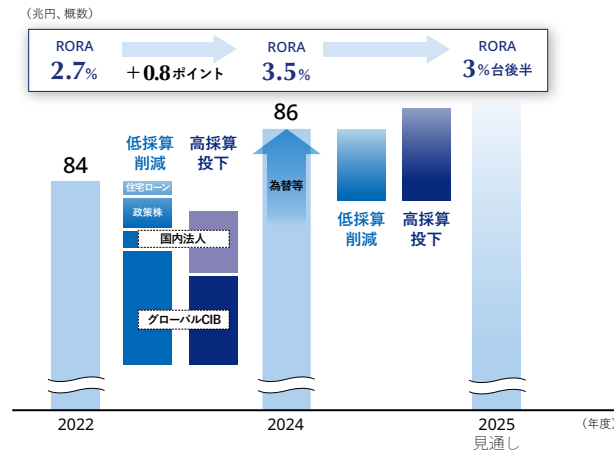
形成・運用」ビジネスにおいて信頼していただける関係を築き、預かり資産の増加と関連する収益の成長を実現していきます。

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。

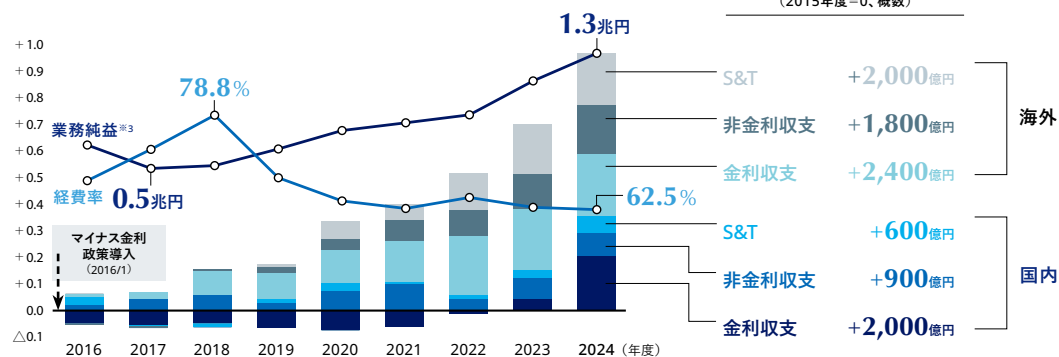
④ 与信関係費用の抑制

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

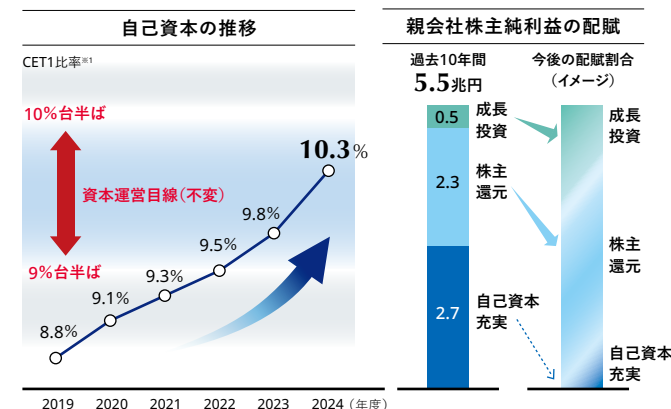
⑥ 効果的な資本活用

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)



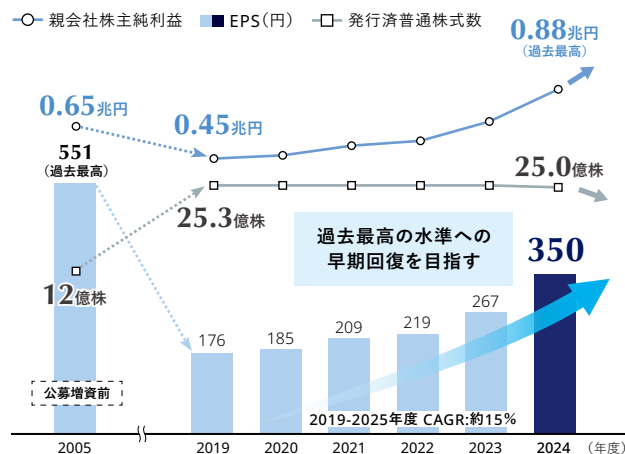
決定」してまいります。

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)

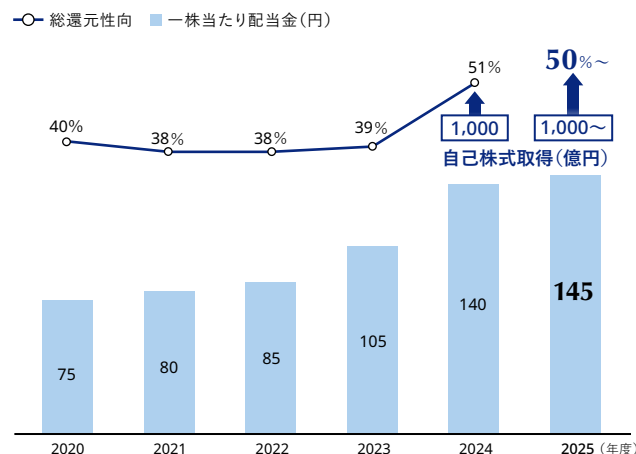


主純利益のガイダンスは、今後、必要に応じて修正していく方針です。その状況に加えて、自己資本比率や株価水準、成長投資機会の有無を勘案して、更なる株主還元の可能性についても継続的に検討してまいります。

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。

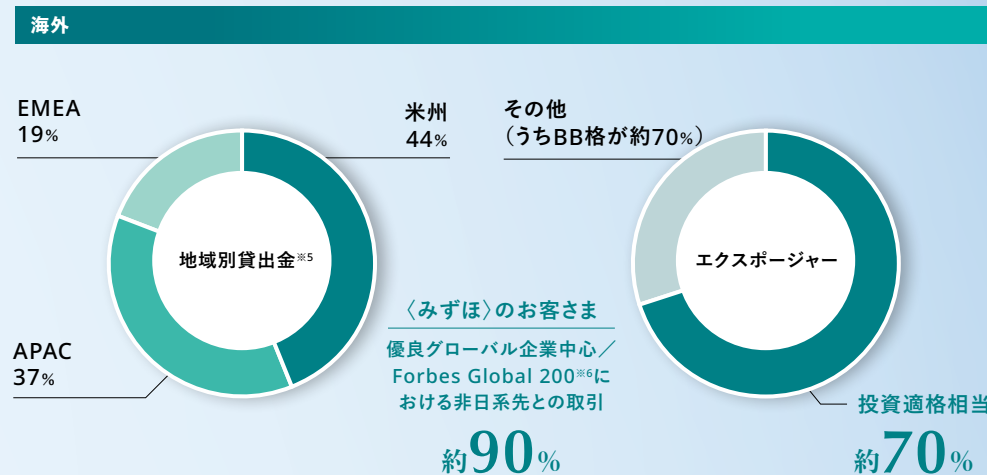
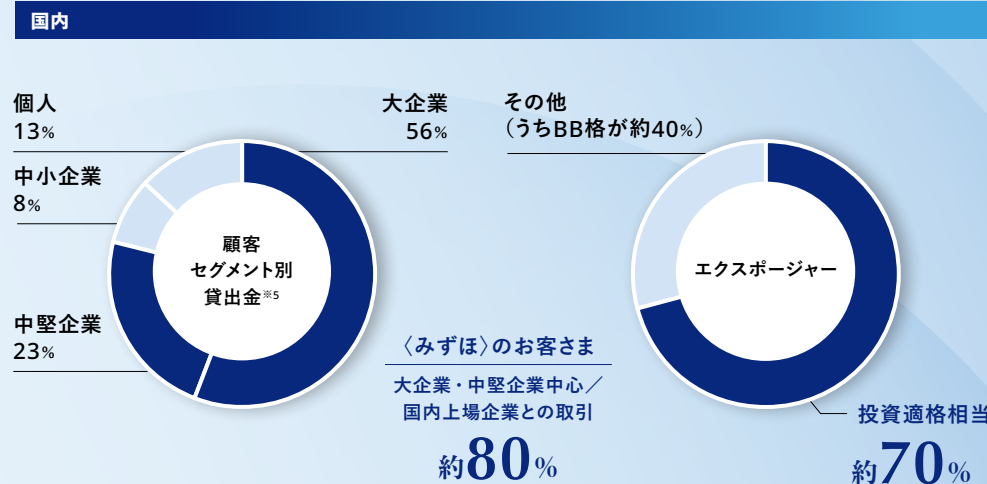
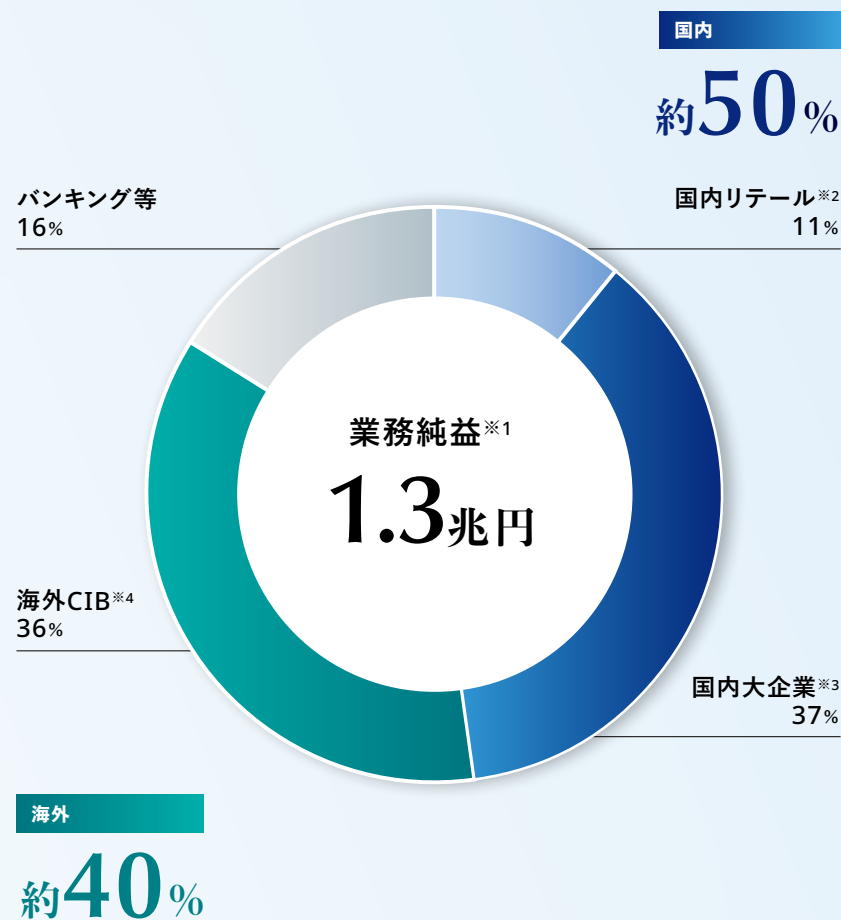
投資家の皆さまへ

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

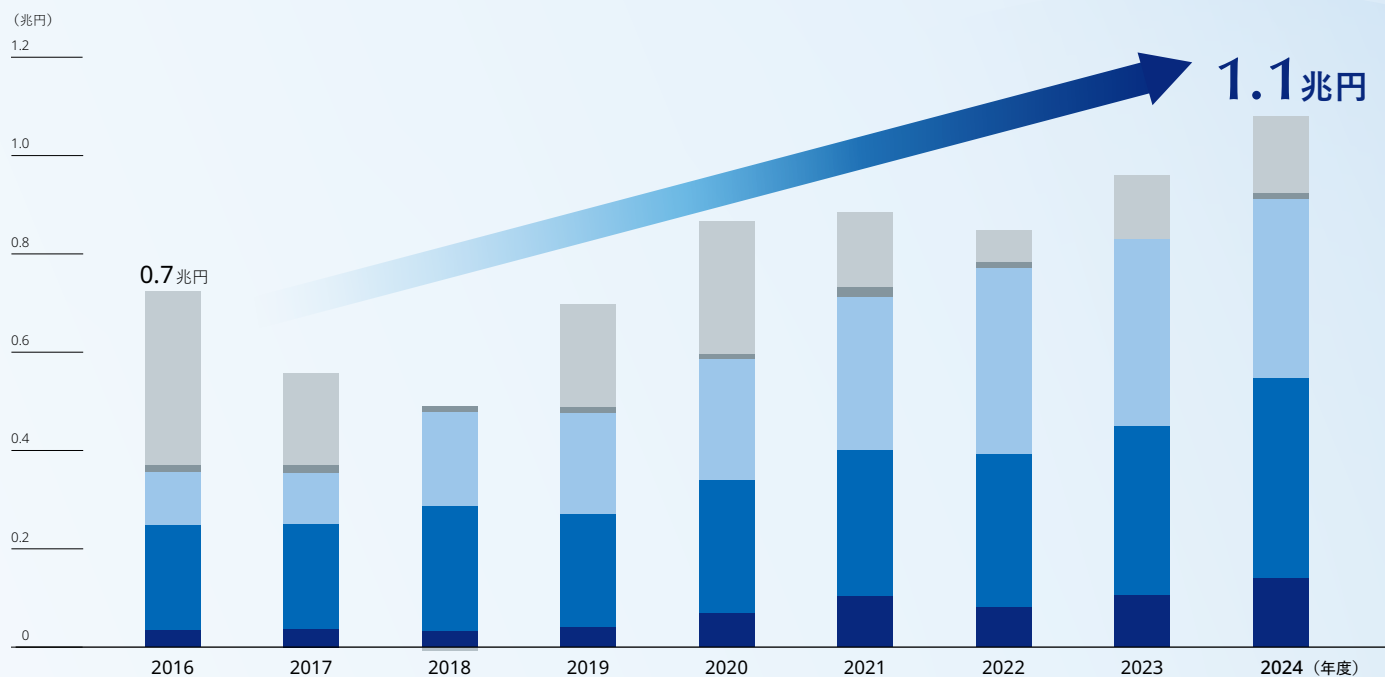
事業ポートフォリオ(2024年度)



※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

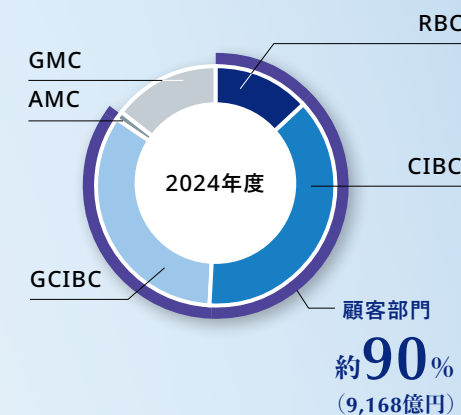
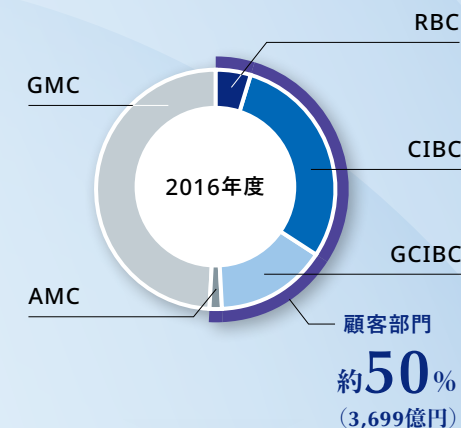
カンパニー別業務純益※1



- 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

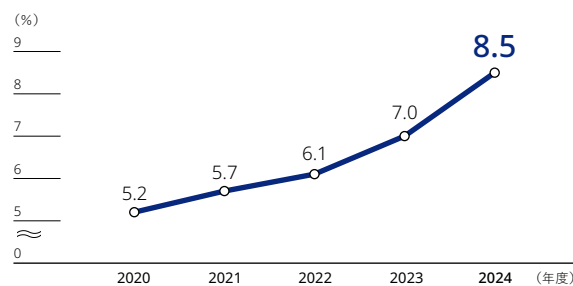
※1. カンパニー制導入以降、管理会計、概数

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)

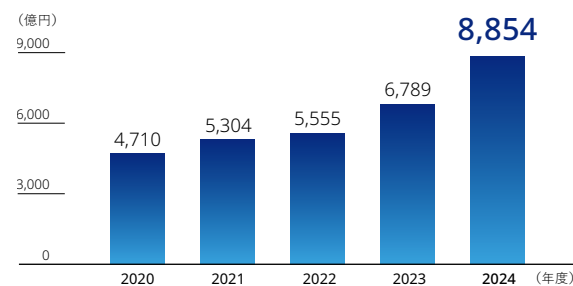


At a glance

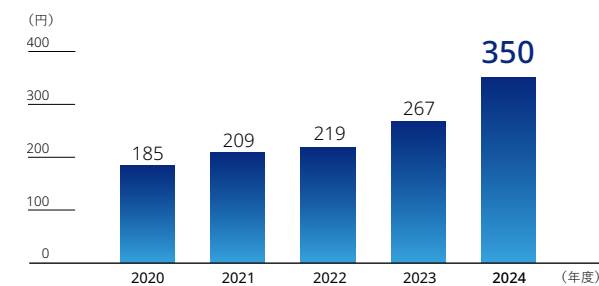
東証基準ROE



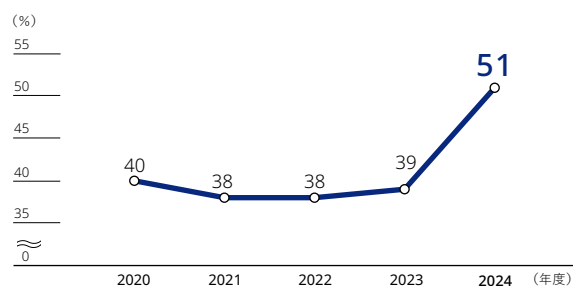
親会社株主純利益



一株当たり当期純利益(EPS)

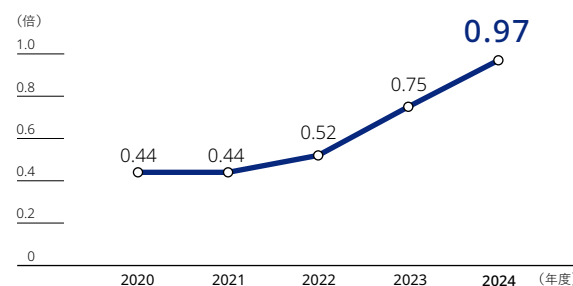


総還元性向※1



※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

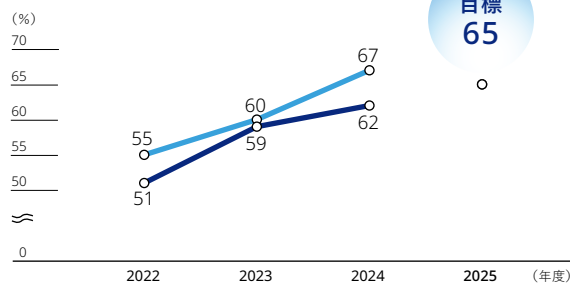
時価総額※3



※3. 各年度末

At a glance

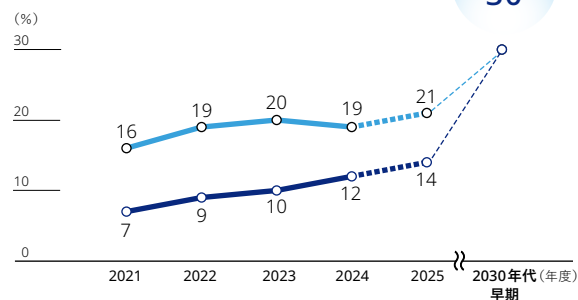
エンゲージメントスコア／インクルージョンスコア※1



● 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

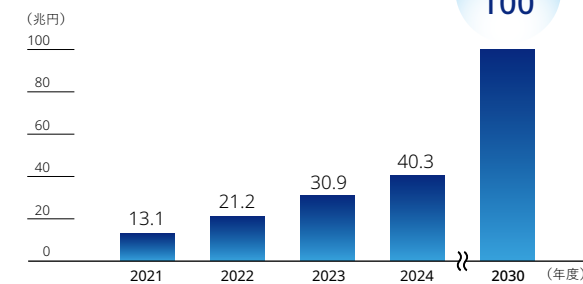


● 課長相当職以上※3 ● 部長相当職(部長および部長に準ずる役職)

※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

Section 02

〈みずほ〉の価値創造ストーリー

Q 〈みずほ〉はどのように社会価値を創出し、企業価値を向上させるのか。

A 〈みずほ〉が〈ありたき世界〉を設定し、培ってきた強み（資本）を用いて成長戦略を推進し、ビジネスモデルを磨き上げることで、ステークホルダーに〈豊かな実り〉を提供するプロセスを解説します。

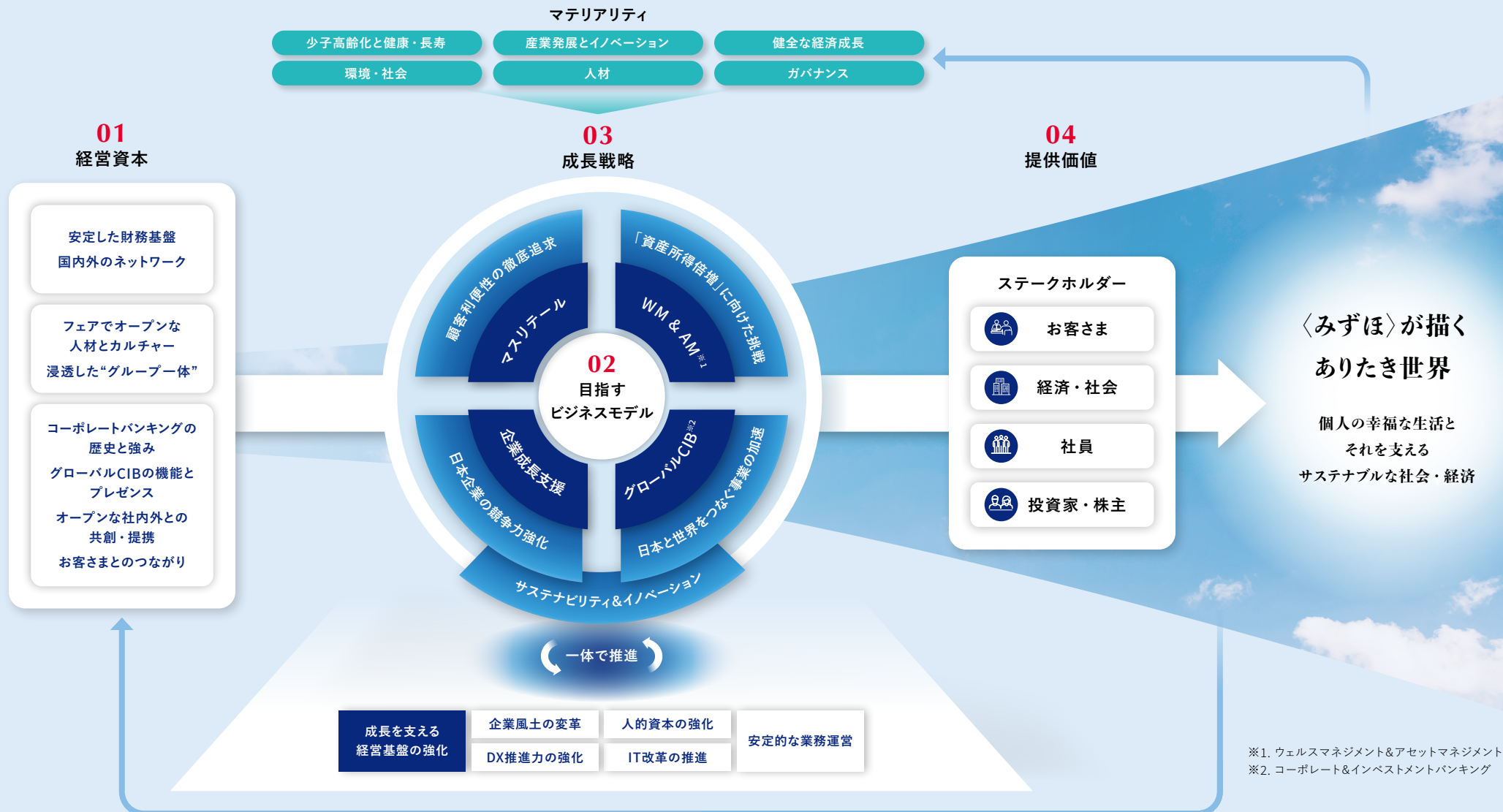


Contents

- P.23 価値創造プロセス
- P.24 01〈みずほ〉の価値創造の
ための資本
- P.26 02 目指すビジネスモデル
- P.28 03 成長戦略
- P.29 04 提供価値
- P.30 マテリアリティ
- P.32 社員の声「一体運営の浸透と
挑戦への機運」

価値創造プロセス

〈みずほ〉はパーパス「ともに挑む。ともに実る。」を掲げ、社会価値の創出と企業価値の向上を一体と考えます。ステークホルダーであるお客さまや社会とともに、〈ありたき世界〉の実現に向けて挑戦し、正の社会的インパクトの創出を通じて〈みずほ〉も成長します。その成長を更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。



01 〈みずほ〉の価値創造のための資本

〈みずほ〉の歴史とDNA、培ってきた強み

150年の歴史 **A**

第一国立銀行
1873年 設立
1896年 第一銀行に改名
1971年 日本勧業銀行との合併
により第一勧業銀行
発足

安田銀行
1880年 設立
1948年 富士銀行へ商号変更
日本興業銀行
1902年 設立

1873-1998

〈みずほ〉の誕生 **B**

1999年 3行統合発表
2000年 みずほホールディングス設立
2002年 みずほ銀行とみずほコーポ
レート銀行に統合・再編
2003年 みずほフィナンシャル
グループ設立
みずほ信託銀行とみずほ
アセット信託銀行が合併

1999-2010

グループ一体、“One MIZUHO”へ

2011年 みずほ信託銀行の完全子会社化
2013年 みずほ証券とみずほインベスターズ証券が合併
みずほ銀行とみずほコーポレート銀行が合併
2015年 RBSより北米貸出資産を買収
2016年 カンパニー制導入 **C**
アセットマネジメントOne発足
米州みずほ設立
2021年 みずほリサーチ&テクノロジーズ発足
2022年 みずほ証券の完全子会社化

2011-2022

パーパス制定

2023年 パーパス「ともに挑む。
ともに実る。」制定
楽天証券株式会社と
資本業務提携
米国M&Aアドバイザリー
会社Greenhill買収
2024年 楽天カード株式会社と
資本業務提携

2023-2024

A

お客さまと社会に貢献してきた150年の歴史

〈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。



渋沢 栄一氏



安田 善次郎氏

写真提供 国立国会図書館

B

“One MIZUHO”のもとで培ったグループ一体運営

1999年に第一勧業銀行、富士銀行、日本興業銀行の3行統合を発表しました。以来、様々な統合・再編を経て、銀行・信託・証券・アセットマネジメント・リサーチ&コンサルティングからなる現在の〈みずほ〉に至っています。

2013年度より“One MIZUHO”を掲げ、お客さまのニーズを起点に“One MIZUHO”で応える、グループ一体運営を培ってきました。

C

エンティティ横断でのカンパニー制

“One MIZUHO”のもとで培ったグループ一体運営を土台として、2016年度より始まったカンパニー制は、お客さまの属性に応じた、エンティティ横断の組織運営です。エンティティ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つのユニットにより、お客さまのニーズに即したサービスをグループ一体で迅速に提供しています。

01 〈みずほ〉の価値創造のための資本

“One MIZUHO”のもとで培ったグループ一体運営

	資本	課題	目指す姿
 金融仲介機能 提供の基盤となる 蓄積	安定した財務基盤 • 充実した資本蓄積：CET1比率※1 10.3% • 格付：Moody's A1、S&P A-、Fitch A- • ファンディングを支える十分な預金：約160兆円 ※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	国内外の拠点ネットワーク • 国内の銀行・信託・証券共同店舗(33拠点)と銀行・証券共同店舗(159拠点)※3 ※3. 2025年3月末時点	• ROEおよびPBRの更なる向上 • 規律とメリハリのある事業展開による経営資源の有効活用 • デジタル投資と店舗改革 • 堅牢な財務基盤と高い資本効率・収益性（東証基準ROE10%超） • デジタル・対面での顧客利便性No.1
 〈みずほ〉の中に 存在する人材や 組織・風土	人材と組織 • グローバルベースのビジネスを支える専門性と自律性を有する人材 グループ社員：約5万人※2 • “グループ一体”を支える、グループ横断の人事の枠組み ※2. 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	“グループ一体”のサービス提供力 • “グループ一体”に裏打ちされた、シームレスで幅広い金融・非金融機能・サービスの提供、産業・プロダクツ・その他専門領域での知見	• 社員一人ひとりが自律的にキャリアを追求し成長できる環境を整え、その結果として戦略遂行に必要なスキルを有する人材を確保する • 〈目指すビジネスモデル〉の4領域への注力 • 〈目指すビジネスモデル〉を実現する質と量を有した人材ポートフォリオ • 社員一人ひとりが“自分らしくある”こと • 社員一人ひとりが成功体験を味わえる戦略 • グループ内外の機能が自律的に結び付く組織
 ビジネスにおいて 培ってきた 強み・特長	コーポレートバンキングの歴史と強み • 国内の産業育成・企業成長に取り組んできた実績 CIBビジネスの機能とプレゼンス • 銀行・証券、プライマリー・セカンダリーが融合したビジネスモデル オープンな社内外との共創 • 幅広い業界の事業会社・スタートアップ企業とのつながり • オープンアライアンス	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※4 ※4. Forbes Global 2000のうち上位200社（除く金融機関）	• 〈目指すビジネスモデル〉実現に向けた競争優位性の確立 • ブランド価値の向上 • サステナブルファイナンスの積み上げ、カーボンニュートラル実現に向けた取り組み • 〈目指すビジネスモデル〉の実現 • 持続的なお客さまとのつながりと、〈みずほ〉に対するお客さまからの支持 • 〈みずほ〉の競争優位性に対するマーケットからの支持 • 地球環境のサステナビリティの実現

02 目指すビジネスモデル

P.33 価値創造のビジネスモデル

独自のモデルで競争力を強化

〈みずほ〉は、〈目指すビジネスモデル〉として「マスリテール」「ウェルスマネジメント&アセットマネジメント」「企業成長支援」「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4領域を特定しています。それぞれの領域で強みをいかし、強化することで、競争力を発揮します。

領域ごとのつながりは、ビジネスモデルとしてのもう1つの差別化要素と考えます。競争力を確立した領域が、相互につながり合うことにより、全体としての競争力をさらに強化していく、価値創造のビジネスモデルをめざしています。

マスリテール

デジタル・リモート・リアルの三位一体での利便性向上を、他社との連携も活用しながら追求することで、預金口座の魅力度を高め、「マスリテールにおける最も便利で安心なパートナー」としてお客さまに選ばれる競争力を発揮することをめざします。



WM&AM

銀行・信託・証券のグループ一体運営による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に対応します。また、オープンアライアンスによるアセットマネジメントビジネスを有する「資産の形成と運用における最も頼りになるパートナー」として競争力を発揮することをめざします。



企業成長支援

大企業、中堅中小企業からイノベーション企業を含めた顧客基盤と、産業、サステナビリティ等の培ってきた知見に加え、グループ一体での金融・非金融ソリューション提供力を強みとして、企業成長を力強く支援する「事業の創造と成長に伴走するプロフェッショナル」として競争力を発揮することをめざします。



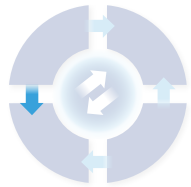
グローバルCIB

自前の北米CIBビジネスモデルを強みとするグローバルなCIBフランチャイズと充実した海外ネットワークをいかし、日系・非日系のグローバル企業とともに成長する「グローバルCIBトップ10の戦略パートナー」として競争力を発揮することをめざします。



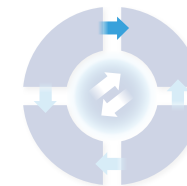
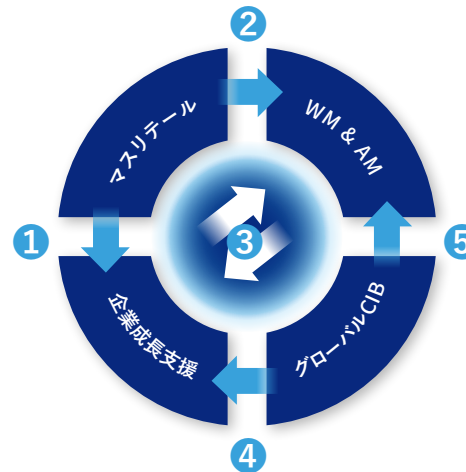
02 目指すビジネスモデル

領域ごとのつながり



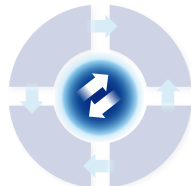
1 預金基盤

お客さま・産業・社会への資金供給に必要なファンディングソースとして、預金の重要性はこれまで以上に高まっています。「マスリテール」ビジネスにおいて競争力を発揮することで、銀行預金口座として選ばれ、その利便性の高さから口座利用がなされることにより、粘着性が高い安定的な預金基盤を確保し、特に「企業成長支援」において求められる資金供給体制を確立します。



2 将来のお客さま

「マスリテール」ビジネスにおいて幅広くお客さまにご利用いただくことや、NISAやiDeCo等を契機とした資産形成の裾野拡大は、「ウェルスマネジメント」ビジネスにおける将来のお客さまの基盤拡大につながるとともに、現在そして将来につながる「アセットマネジメント」ビジネスの成長にもつながります。



3 事業と資産をつなぐ、資金・運用ニーズをつなぐ

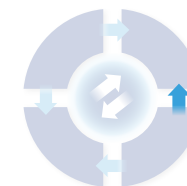
企業としての側面である事業承継とオーナーとしての側面である資産承継という課題・ニーズに対して、法人取引・個人取引両面でのお客さまとの強固なリレーションと、銀行・信託・証券のコンサルティング、サービス提供力により、一体的に支援します。また、銀行・信託・証券やアセットマネジメントのグループ機能をいかし、企業の資金調達ニーズと、個人の運用ニーズをつなぎます。



4 クロスボーダー機会、金融技術

日本を含めた自前のグローバルなCIBビジネスのフランチャイズを通じて、地域間をつなぎ、日系・非日系グローバル企業に加え、国内大企業・ミドル／スタートアップ等のお客さまに対し、海外でのM&A機会を含む事業戦略サポート・ビジネス機会の創出、海外現地での銀行取引や海外市場での資金調達等のソリューションを提供し、お客さまの成長をサポートします。

また、グローバルCIBビジネスを深化させる過程で培った海外の金融技術や、多様な投資家アベタイトやネットワークを活用し、日本経済や本邦企業の成長につなげる取り組みを模索します。



5 運用プロダクツ、金融技術

グローバルに展開するCIBビジネスを通じて、様々なオリジネーションやソーシングの機会を、日本を中心としたWM&AMビジネスと結び付け、新たなバリューチェーンの創出・構築を模索します。

また、深みのある資本市場を持つ米国において自前のフランチャイズを有することで、例えば、プライベート資産等のオルタナティブなアセットマネジメントの知見や金融技術を獲得し、将来的に日本や他地域に還流・応用する可能性を模索します。

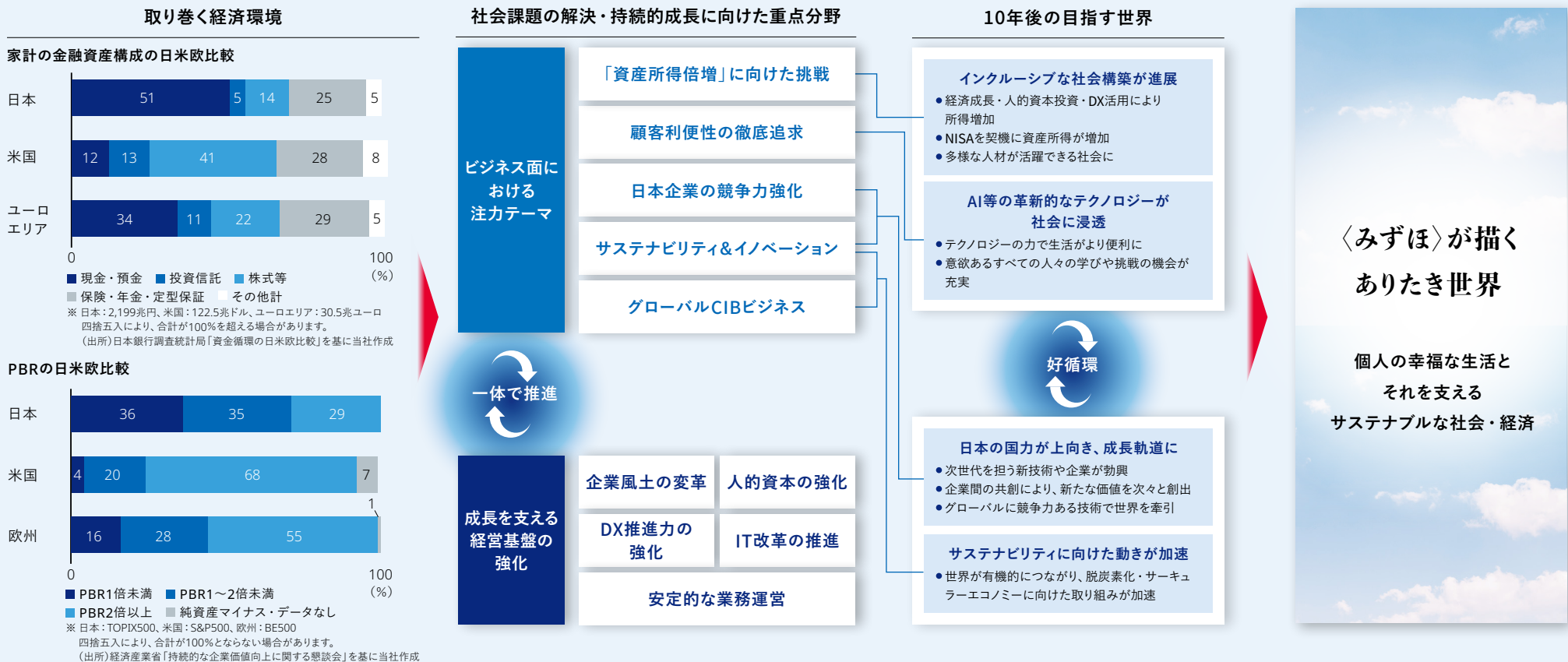
03 成長戦略

〈ありたき世界〉から考える成長戦略

〈みずほ〉の成長戦略は「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」を目標とする〈ありたき世界〉の実現から逆算したバックキャスト思考から導き出されています。

〈ありたき世界〉実現のため、「10年後の目指す世界」とその具体化に向け取り組むべきことを定めました。「社会課題の解決・持続的成長に向けた重点分野」では、「ビジネス面における注力テーマ」を選定しています。また、持続的な成長には基盤強化も欠かせません。「ビジネス面における注力テーマ」と「成長を支える経営基盤の強化」を一体で推進し、〈みずほ〉の成長を実現します。

家計金融資産の拡大や日本の国際競争力の強化への貢献といった社会価値の創出と、〈みずほ〉の企業価値の向上を同時に達成します。



04 提供価値

「〈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。」という基本理念に基づき、グループ一体となって事業運営・業務推進にあたっています。私たちが追求しているのは、ステークホルダーにとっての〈豊かな実り〉です。例えば、個人のお客さまの資産所得の増加、法人のお客さまの企業価値向上、経済・社会のサステナブルな発展、社会の中での社員の活躍。〈みずほ〉は、これらの多様な価値の提供を通じて社会への正のインパクトの最大化に取り組み、企業価値向上を実現します。

ステークホルダー	提供価値〈豊かな実り〉	代表的な指標・目標
 お客さま	金融サービスへのアクセスの改善・向上と、家計金融資産の拡大 企業の成長、資本市場の活性化と日本の国際競争力強化 ● お客さま本位の業務運営を通じた運用預かり資産・投信運用残高の増加、NISA口座・iDeCo口座の増加、デジタル利用率の向上 ● 法人ソリューションの提供を通じた事業成長・企業価値向上の支援 ● 米国資本市場におけるプレゼンスの向上、世界と日本の結び付きの強化	● 個人運用預かり資産残高 2025年度目標： 2022年度対比+25%増加 ● 国内IBリーグテーブルにおけるポジション向上 ● グローバルCIBリーグテーブルにおけるポジション向上 ● サステナブルファイナンス： 2019～2030年度累計100兆円 ● Scope1,2：2030年度カーボンニュートラル ● Scope3：2050年ネットゼロ
 経済・社会	サステナブルな社会・経済実現への貢献 重要な社会インフラである金融機関としての社会的責任と公共的使命、信頼に応える ● サステナブルファイナンス提供、サステナビリティトランスフォーメーションの支援 ● マネー・ローンダリング等の防止や反社会的勢力との関係遮断を通じた社会的責任の実践と信頼の構築 ● 金融経済教育をはじめとした社会貢献活動の実施による金融リテラシーの向上	
 社員	〈みずほ〉の人的資本の強化 社会全体の人的資本強化への貢献 ● お客さまの挑戦を支え、自らも挑戦する風土の醸成 ● 社員の挑戦を支え、貢献に報い、働きやすさを感じる環境の構築	● 女性管理職比率 2030年代早期：30% ● エンゲージメントスコア・インクルージョンスコア： 2025年度 65%
 投資家・株主	〈みずほ〉の財務基盤の維持 〈みずほ〉の企業価値向上と株主還元 ● ステークホルダーとの建設的な対話や、取締役会、経営へのフィードバックを通じた企業価値向上の実現	● 企業価値向上（2027年度 東証基準ROE10%超を安定的に実現） ● 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（総還元性向50%以上を目安）

マテリアリティ

〈みずほ〉は、サステナビリティを経営戦略と一体として捉え、「社会の期待※1」と「〈みずほ〉にとっての重要性※2」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、〈みずほ〉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

マテリアリティの定義

〈みずほ〉と、お客さま、社員、経済・社会をはじめとするステークホルダーの持続的な成長・発展にとっての中長期にわたる優先課題

マテリアリティの年次検証や主な取り組みはこちらをご参照ください。

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

年次検証プロセス

マテリアリティは、経営会議・取締役会を通じて、年に一度検証しています。

STEP
1

「社会の期待」と整合しているかの確認

投資家向け開示・規制動向・報道等を基にした外部データからリストアップされたグローバル・日本の「総合金融機関に対する関心の高い事項」に、行政方針等から追加すべき事項を追加。
〈みずほ〉のマテリアリティが、それらの最新の「社会の期待」をカバーしていることを確認。

STEP
2

「〈みずほ〉にとっての重要性」と整合しているかの確認

マテリアリティと成長戦略が連関していることを確認。 [📄 P.31](#) (次ページ)

STEP
3

リスクと機会、主な取り組みの確認・決定

マテリアリティの選定理由である〈みずほ〉にとってのリスクと機会、マテリアリティに対する主な取り組みを確認。

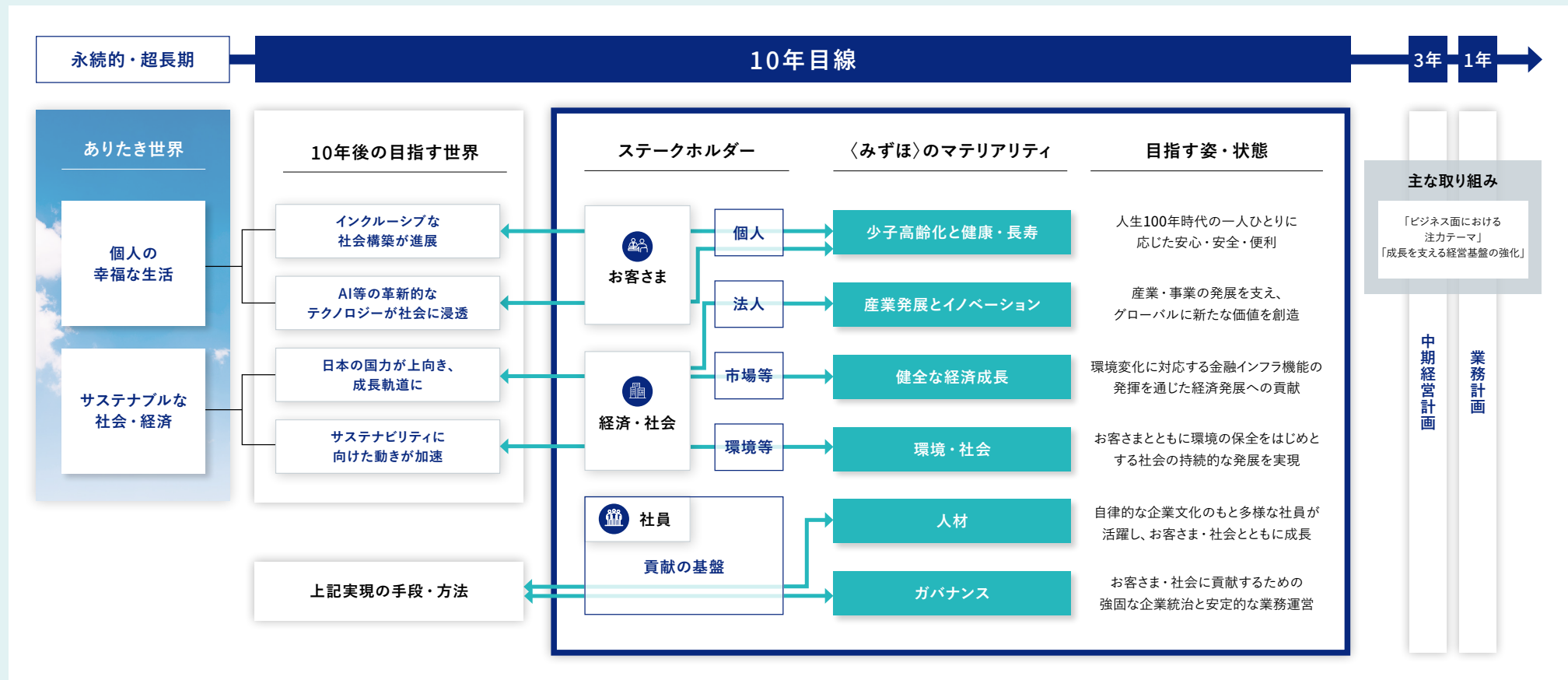
マテリアリティ	〈みずほ〉にとってのリスクと機会（マテリアリティ選定理由）
少子高齢化と健康・長寿	● 少子高齢化等の社会の変化は、〈みずほ〉の事業基盤である個人のお客さま層の変化でもあり、事業基盤を毀損するリスク。 ● 一方で、個人資産形成・運用・承継や利便性追求を通じて、<u>社会課題解決と事業基盤拡大を通じた〈みずほ〉の企業価値向上の機会</u>となる。
産業発展とイノベーション	● 産業・事業構造転換等への対応の遅れは、〈みずほ〉の事業基盤である法人のお客さまや社会の持続可能性を毀損するリスク。 ● 変化を先取りし、お客さまや社会の持続的な発展に貢献することで、<u>社会課題解決と変わりゆく競争環境の中での優位性発揮の機会</u>となる。
健全な経済成長	● 経済や金融市場の環境変化は、〈みずほ〉の事業活動に影響を及ぼす。 ● 健全な経済成長に貢献し、その中で役割を発揮することで、〈みずほ〉にとって直接的な事業機会拡大と間接的には事業環境の安定となり得る。
環境・社会	● 〈みずほ〉の事業活動の根本的な土台である経済や環境を含む社会がサステナブルであることが、〈みずほ〉の持続可能性の大前提。 ● 一方で、環境・社会の<u>サステナビリティ実現に向けた支援は、〈みずほ〉の事業機会そのもの</u>にもなり得る。
人材	● 人的資本が確保できないことは、〈みずほ〉の事業継続へのリスク。 ● 会社と社員がともに自律的な企業風土を醸成し、多様な人材が活躍することが、<u>社会価値創出と〈みずほ〉の企業価値向上の機会</u>となる。
ガバナンス	● ガバナンス不全による行政処分や社会的信用失墜は、〈みずほ〉の存続、事業継続、戦略遂行に対するリスク。 ● 一方で、強いガバナンスに裏打ちされた安定的な業務運営は、<u>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</u>。

マテリアリティ

〈みずほ〉の成長戦略は〈ありたき世界〉からバックキャストした〈10年後の目指す世界〉をさらにバックキャストして策定されました。マテリアリティは〈10年後の目指す世界〉を、ステークホルダーである「お客さま」「経済・社会」「社員」と貢献の基盤で区分し直したものです。

したがって、成長戦略とマテリアリティは10年を結節点として連関しています。マテリアリティの実行計画は、成長戦略の「ビジネス面における注力テーマ」と「成長を支える経営基盤の強化」に織り込まれています。

成長戦略ストーリー（バックキャスト）とマテリアリティの時間軸と関係



社員の声「一体運営の浸透と挑戦への機運」

〈みずほ〉では“One MIZUHO”のもとで培ってきたグループ一体運営が浸透し、それが強みとしてビジネスの最前線で発揮されています。「目指すビジネスモデル」の確立に向けて、グループ一体運営をいかし、競争力を高めていきます。

みずほ証券 グローバル投資銀行部門
投資銀行本部
リテール・コンシューマーセクター
杉本 智浩

グループ一体のソリューション提供が、 お客さまの信頼構築に寄与

私は、とある業界トップのお客さまに対し、資本コスト低減につながる取り組みをご提案しました。その提案が、国内個人向けの株式売出に関わる一連のディール獲得へとつながっていきました。

みずほ証券のマーケットやコーポレートファイナンスに関するノウハウ、みずほ銀行営業部・企業戦略開発部の財務資本分析力、みずほ第一フィナンシャルテクノロジーのリスク管理における統計分析力を融合させ、他社と差別化した提案を実施しました。その中で、個人株主割合の増加と資本コストの低減に相関関係を見つけることができ、取引先が本件を実施するきっかけの1つとなりました。また、取引先の経営層の難易度が高いご質問に答えるべく、海外拠点と連携して最新動向を調査し、現地バンカーのインプットも得ながら提案力を高め続けたことも、信頼関係の構築につながりました。今後もチームワークを通して、〈みずほ〉にしかできないソリューション提供を実現します。

みずほ信託銀行 企業戦略開発部
(当時)
中野 紗織

グループ横断プロジェクトでインパクト評価の 社会浸透をめざす

近年、事業活動の結果として生じた社会的・環境的な効果・変化を示す「インパクト」が注目されています。私は社会課題解決起点での信託ビジネスを以前から思い描いていました。そのような中で、お客さまとのインパクト共創をめざす〈みずほ〉グループ横断のワーキンググループに参画し、不動産インパクト評価プロジェクトのリーダーを務めています。

当プロジェクトでは、みずほ信託銀行と、融資の分野でインパクト評価の実績のあるみずほリサーチ&テクノロジーが共同で、不動産の創出するインパクトを評価するフレームワークを策定しました。また、みずほ不動産投資顧問が開発した環境配慮型ビルを実際に評価し、客観性の担保を目的に第三者機関から意見書も取得しました。プロジェクトを通じて、インパクトという概念を加えることでお客さまへの提案の切り口が広がる可能性も見えてきました。今後もインパクトの浸透と新たなビジネスの創出に挑戦していきます。

米国みずほ証券 バンキング部門
テクノロジー・メディア・
テレコムセクター責任者
Andy Laszlo

巨大企業のIPO、 〈みずほ〉の国内外連携が成功の要

ソフトバンクグループ(SBG)の子会社だった英アーム・ホールディングス(アーム)は、2023年、米ナスダックに新規上場(IPO)しました。〈みずほ〉は、ディールの運営管理全般と投資家への株式販売を担うジョイントグローバルコーディネーター兼ジョイントブックランナーとして、米欧の大手投資銀行と並んで最高位のステータスを獲得し、時価総額9.6兆円にのぼるIPOを成功に導きました。

〈みずほ〉には、各国のメンバーが知見を持ち寄り、チーム一丸となってディールに取り組む文化があります。本案件の獲得は、日本・米国・英国の3拠点から参画したメンバー間でのアームのエクイティストーリーの徹底的な議論、そして十数年にわたるSBGとの取引を通じて培った同社とアームへの理解が実ったものです。米州資本市場で大きな存在感を示すアジアで唯一の投資銀行として、今後もグローバルな連携を追求していきます。

Section 03

価値創造のビジネスモデル

Q 〈みずほ〉はどのように競争優位性を高め、成長を実現するのか。

A 〈みずほ〉では「マスリテール」「ウェルスマネジメント&アセットマネジメント」「企業成長支援」「グローバルCIB」の4つの領域が相互に連携しながら競争力を高めるビジネスモデルの確立をめざしています。その領域ごとの戦略と進捗を解説します。

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.34 マスリテール
- P.37 ウェルスマネジメント&
アセットマネジメント
- P.39 企業成長支援
- P.42 グローバルCIB
- P.44 特集 米州での基盤強化

マスリテール

目指す姿・
状態

〈みずほ〉はデジタル・リモート・リアルの三位一体での「顧客利便性の徹底追求」により、お客さまから選ばれる「マスリテールにおける最も便利で安心なパートナー」をめざします。

預金口座の魅力度を高め、お客さま・産業・社会への資金供給に必要な安定的な預金の確保と、将来につながるお客さま層の獲得を実現します。

〈みずほ〉の強み

オープンな他社との連携も活用し、デジタル・リモート・リアルのそれぞれのチャネルを磨き上げるとともに、3つのチャネルをシームレスにつなぐ。

● デジタル・リモート・リアルのチャネル

みずほダイレクトアプリの継続的なUI・UXの改善、AIも活用した次世代コンタクトセンター、相談中心型の「みずほのアトリエ」等の新型店舗への転換、デジタルマーケティングの手法によるシームレスなチャネルの接続

● オープンアライアンス等を通じた利便性、利得性

楽天グループとの提携等、他社とのオープンなアライアンスを通じて、磨き上げられた「顧客利便性」と競争力のある「利得性」により、預金口座のアクティブな継続利用につなげる

取り組むべき課題

- リアル店舗を有する銀行、店舗を有しないネット専門銀行、FinTechや銀行以外の業種からのサービス参入等、変化する競争環境の中で、チャネルやUI・UX等を常に見直し、改善する必要
- ・時代に合い、お客さまのニーズに沿い、事業としての持続性のあるチャネル展開
- ・デジタルツールの高度化、UI・UXの更なる改善
- ・激化する銀行口座獲得における競争力と、お客さまリーチの裾野拡大

マストリテール

施策の進捗

1 デジタル・リモート・リアルのチャネル改革

みずほダイレクトアプリの利便性改善により、利用者が着実に増加しています。店頭に来店されるお客さまにおいても、店頭タブレットというツールをご利用いただく割合が上昇し、事務手続き・処理の自動化が進んでいます。

併せて、既存店舗の店舗形態も見直しています。平日夕刻や土日も開店する、個人のお客さま専門の資産形成・運用等の相談型店舗である“みずほのアトリエ”の展開を始めています。

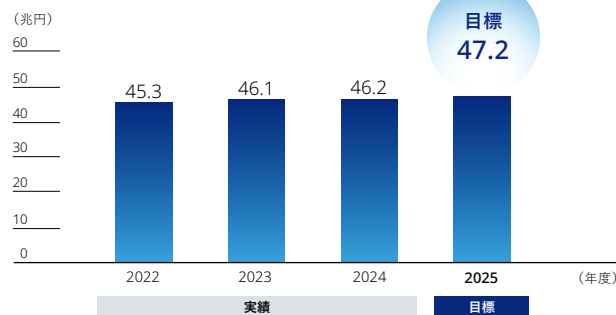
2 他社とのオープンな連携も活用した、利便性の追求と利得性の強化

2024年11月に楽天カードと戦略的資本業務提携を発表しました。新たな顧客獲得ルートを創造し、〈みずほ〉の顧客基盤拡大の礎を構築するために、ポイントやクレジットカードにおける連携を含め、様々な領域における楽天グループとの協業を検討します。2024年12月から、楽天ポイントとみずほ銀行での特典を受けられる「みずほ楽天カード」の提供を開始しました。

また、2025年4月から提供を開始した新しいポイントサービス「みずほポイントモール」では、国内銀行で初めて「PayPayポイント」「楽天ポイント」「dポイント」の3つの共通ポイントと等価交換可能な特長を有します。（みずほ銀行調べ、2025年3月4日時点）

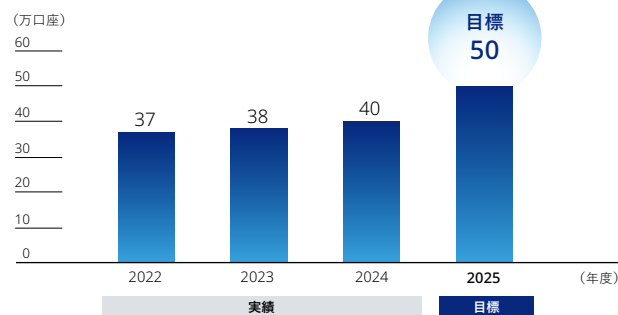
主なKPI

銀行個人預金残高※1

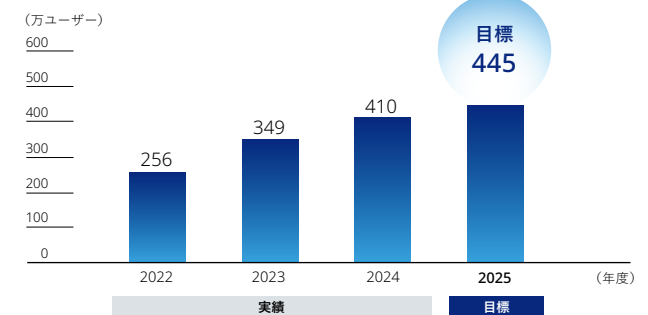


※1. 個人セグメント、円貨預金、各年度末時点

銀行預金口座新規開設数



みずほダイレクトアプリMAU※2



※2. MAU：Monthly Active User、月間利用者数、各年度末月

個人預金口座の開設数は2021年度まで減少傾向にあり、年間35万件まで落ち込みました。その後、全社的に顧客基盤の重要性への強い認識と着意を改めて徹底し、効果的なキャンペーンやブランド戦略の展開等により、減少傾向は反転し、2022年度以降、着実に増加しています。

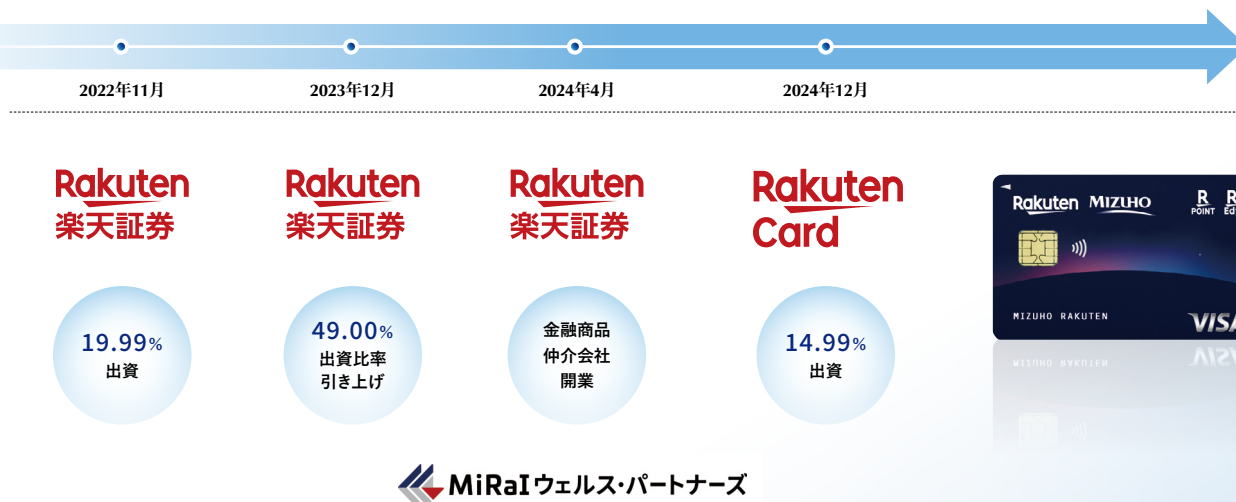
みずほダイレクトアプリは、2022年1月の大幅リニューアルによるUI・UX改善に加えて、新規口座開設時の利用案内等が奏功し、口座開設数の増加に併せて、ダイレクトアプリMAUも順調に増加しています。

こうした、預金口座開設数自体の増加や、みずほダイレクトアプリのUI・UX改善等によるMAUの増加に加えて、決済アプリ「みずほウォレット」ほかの様々な入出金サービスの充実、他社との連携等により、既存の口座も含めて「普段使われる」メイン口座化・アクティブ口座化も進み、預金残高も着実に増加しています。

一方で、銀行間の預金口座・預金残高の獲得競争は激化しており、引き続き顧客利便性の追求と利得性の向上により、預金口座の魅力度を磨き上げ、個人預金を獲得します。

楽天グループとの業務提携

〈みずほ〉は、国内最大級の経済圏を有する楽天グループと提携し、金融と経済圏が融合した新しいモデルを創っていきます。



提携の狙い

〈みずほ〉が培ってきた個人のお客さま層や対面・リモートでのコンサルティング力の強みと、楽天グループが持つ楽天経済圏のお客さま層やお客さまのニーズ把握力、優れたUI・UXの構築力といった強みを掛け合わせ、新しいリテール事業モデルの創造をめざします。

〈みずほ〉は楽天グループとの提携を通して顧客利便性の改善と利得性の向上を図ります。〈みずほ〉の銀行預金口座の魅力を高め、新しいお客さまの獲得チャネルを構築し、〈みずほ〉のお客さま基盤と粘着性のある安定的な預金基盤の拡大をめざします。

楽天証券との提携では、資産形成・資産運用分野におけるオンライン・リアルの方のチャネルを組み合わせ、みずほ銀行も含めた、証券会社同士にとどまらない両グループの連携を深化させています。

楽天カードとの提携では、ポイントやクレジットカードにおける連携を含めた、様々な領域における楽天グループとの協業を進めています。

What's?

Rakuten

多種多様な分野において70以上のサービスを提供

楽天グループは、国内外でインターネットサービス（Eコマース、トラベル、デジタルコンテンツ等）、金融サービス（クレジットカード、銀行、証券、決済等）、モバイルサービス（携帯キャリア事業等）等、多岐にわたる分野で70以上のサービスを提供しています。

メンバーシップを軸に多様なサービスを結び付ける独自の「楽天エコシステム」を形成

楽天グループは、これらのサービスにおいて楽天IDを中心としたメンバーシップを軸に有機的に結び付けることで、他にはない独自の「楽天エコシステム（経済圏）」を形成しています。

楽天会員は共通の楽天IDを活用し、エコシステム内の複数のサービスを利用できるとともに、提携先での買い物やサービス利用時でも「楽天ポイント」を貯めたり、使ったりすることができます。

ライフシーンを幅広くカバーする利便性の高いサービスを提供することで、顧客のエコシステム内への流入拡大やグループサービスの複数利用、回遊的・継続的なサービス利用が促進されます。これにより、会員1人当たりのライフタイムバリュー（生涯価値）の最大化、顧客獲得ルートでの最大化、楽天グループサービスの流通総額の増大において相乗効果が発揮されます。

今後も「楽天エコシステム」の拡大を進め、楽しく便利なサービスの提供をめざしています。

ウェルスマネジメント& アセットマネジメント

目指す姿・
状態

〈みずほ〉はお客さまとともに「資産所得倍増」に向けて挑戦し、「個人の幸福な生活」の実現に貢献するために、「資産の形成と運用における最も頼りになるパートナー」をめざします。

グループ一体のコンサルティングを強みとして、個人のお客さまの資産形成・運用・承継ニーズに対応するとともに、アセットマネジメントOneの運用力や商品開発力を強化します。

〈みずほ〉の強み

お客さま本位の業務運営を徹底した、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により、資産形成・運用・承継ニーズに対応する。

また、アセットマネジメントでは、アセットマネジメントOneの運用力・商品開発力の活用と、外部運用会社を通じた質の高い商品の品揃えを提供する。

●グループ一体のコンサルティング

- ・銀行：NISA等の資産形成の入り口およびお客さまとグループ機能をつなぐ「扇の要」
- ・信託銀行：承継・遺言や不動産ニーズへのコンサルティング
- ・証券：高度な資産運用ニーズへのコンサルティング

●オープンアライアンスによるアセットマネジメント機能

- ・グループ内の運用会社アセットマネジメントOneの運用力・商品開発
- ・海外の優良運用会社との提携強化を通じた質の高い商品の品揃え

取り組むべき課題

●コンサルティング力とアセットマネジメント機能の更なる強化

- ・社員のリテラシー向上やお客さま本位の業務運営の徹底による、コンサルティング力の不断の強化
- ・他社との連携も活用した、デジタル・対面双方における顧客利便性の向上
- ・より付加価値の高いアクティブ運用やオルタナティブ商品のラインアップの拡充

ウェルスマネジメント&アセットマネジメント

施策の進捗

1 “NISAと言えばみずほ”というブランド確立

2024年1月から始まった新NISAを契機とした資産形成の裾野拡大の機会を捉え、プロモーションを展開し、気軽に立ち寄り相談できる「みずほNISAカフェ」をスタートしました。店舗だけでなく、商業施設やマンションでもNISAカフェセミナーを開催する等、よりお客さまの近くで資産形成の情報と機会を提供しています。

2 楽天証券提携

2022年11月から行っているみずほ証券と楽天証券ホールディングス株式会社の戦略的資本業務提携を2023年12月に強化し、オンライン・対面双方の強みをいかした連携を進めています。

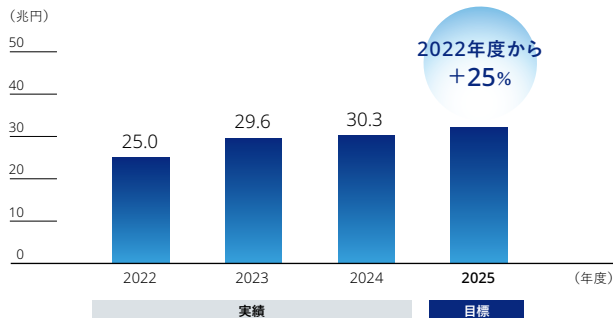
これまでに、合併でのファイナンシャルアドバイザー会社であるMiRalウェルス・パートナーズの設立や、みずほ証券・楽天証券での共同システムの導入、みずほ銀行・楽天証券間の円貨・外貨の資金移動・積み立ての連携を展開しています。

3 アセットマネジメントの強化

外部の有力な運用会社とのアライアンスも活用し、ニーズが高まっているオルタナティブ商品のラインアップを強化します。2024年10月には、長い歴史と突出した実績を誇る老舗の米国プライベートクレジット資産運用会社Golub Capitalへの出資および業務提携を行いました。ダイレクトレンディング戦略を中心としたプライベートクレジットの運用商品を日本のリテール・富裕層向けに販売します。

主なKPI

個人運用預かり資産残高

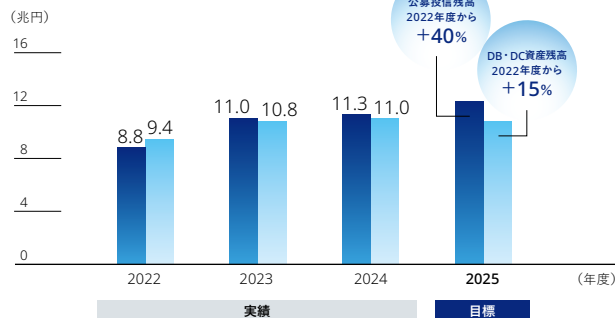


※ 各年度末時点

NISAやiDeCo等も契機とする「貯蓄から資産形成へ」の盛り上がりもあり、新たな資産形成ニーズを中心とした個人運用預かり資産全体としては順調に増加しています。

一方で、富裕層の資産運用では、国内競合企業と比較すると成長の余地があり、〈みずほ〉ならではの差別化として企業オーナー取引やWorkplace Business(職域取引)の活性化に取り組んでいます。

公募投信残高／DB・DC資産残高



※ 各年度末時点

※1. 公募株式投信除くETF

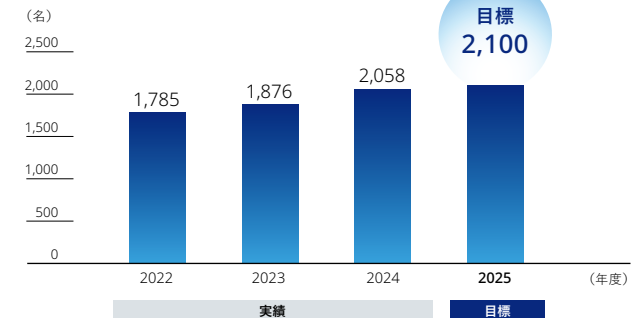
※2. DB(確定給付年金)およびDC(企業型・個人型確定拠出年金)の資産残高合計

※ 各年度末時点

同じく、投信・年金資産残高は順調に増加しています。

業界全体として成長余地のあるアセットマネジメントビジネスにおいて、運用力や商品提供力の強化を通じ、資産運用立国の実現に向けて取り組んでいきます。

個人コンサルティング人材



※ 各年度末時点

お客さま本位で資産形成・運用・承継をサポートできる対面コンサルティングの知識・経験を有する人材の重要性が増しています。その人材として「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」と定義し、資格取得支援講座の導入等、社内の支援制度を拡充しています。

更なる加速と、人材の底上げの必要性を認識しており、ベース知識や資産形成・運用・承継等に必要の専門知識を可視化し、ギャップを分析、強化状況をモニタリングしています。

企業成長支援

目指す姿・
状態

〈みずほ〉は「日本企業の競争力強化」と「サステナビリティ&イノベーション」に向けた動きを支援し、日本の成長軌道への回帰や国際競争力の向上、脱炭素化・サーキュラーエコノミーへの転換等の「サステナブルな社会・経済」の実現に貢献するために、「事業の創造&成長に伴走するプロフェッショナル」をめざします。

様々な規模やステージのお客さまをつなぎ、事業成長・企業価値向上の徹底的な支援において〈みずほ〉の競争力を発揮し、お客さまとともに成長します。

〈みずほ〉の強み

「フェアでオープン」な姿勢で、大企業、中堅中小企業からイノベーション企業を含めた顧客基盤と、これまで培ってきた金融・産業・サステナビリティ等の知見といった強みをいかし、様々な規模やステージのお客さまをつなぎ、事業成長・企業価値向上を力強く支援する。

● 大企業、中堅中小企業からイノベーション企業を含めた顧客基盤

- ・国内法人のお客さま：上場企業の約8割
- ・スタートアップ企業との取引：約 5,800社

● グループ全体の機能提供

銀行のファイナンス提供力、信託銀行の事業承継や不動産分野におけるコンサルティング機能、証券の投資銀行機能等を結集し、資本・財務戦略から事業戦略まで一貫通貫で幅広い領域を支援

● 培ってきた産業・サステナビリティの知見と構想力

邦銀最大級の規模と歴史を有する産業調査機能と、サステナビリティ分野をはじめ高い専門性を有するシンクタンク・コンサルティング機能

● 「フェアでオープン」であり「時代の先を読む」姿勢

〈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。今も〈みずほ〉の姿勢として生きるアイデンティティ

取り組むべき課題

● MidCap・中堅企業から大企業に至るまで、増加する様々なニーズへの対応力の強化

- ・MidCap・中堅企業の事業成長支援ニーズへの対応力や投資銀行サービス等の強化、同成長領域へのリソースのシフト
- ・大企業を中心とした、コーポレートアクションの大型化・複雑化・グローバル化への対応
- ・事業承継やイノベーション支援等、専門性・経験が必要だが、外部採用ではカバーしにくい分野での人材の育成
- ・サステナビリティ領域における将来・次世代技術や先端ビジネスにおける、継続的な知見獲得とビジネス経験

企業成長支援

施策の進捗

1 企業成長支援、事業承継、イノベーション企業の支援

MidCap・中堅企業のお客さまに注力し、事業成長の提案・議論を重点的に行っています。お客さまから前向きな反応をいただき、事業成長支援の手応えを得ています。対象とするお客さま層や提案・議論のテーマ、対応するソリューションを拡大しています。

イノベーション企業向けには、専門の法人営業部署や審査部署の設置、セクター別の与信対応方針の整備、デットファンドの立ち上げ等によるリスクマネー供給を強化しています。

2 コーポレートアクションの創出・捕捉

「資本コストや株価を意識した経営」を含めた東証改革、「同意なき買収」に対する政府方針、日本において活発化するアクティビスト活動等を契機に、日本の資本市場を取り巻く環境は大きく変化しており、企業のコーポレートアクションも活発化しています。

〈みずほ〉は培ってきた産業・サステナビリティの知見と構想力をいかし、グループ機能を結集して企業価値向上に資する取り組みを支援し、お客さまとともに成長します。主にM&A、ECMおよび不動産領域の人員増強と人材育成を今後加速させ、大型化・複雑化・グローバル化するコーポレートアクションへの対応力を強化します。

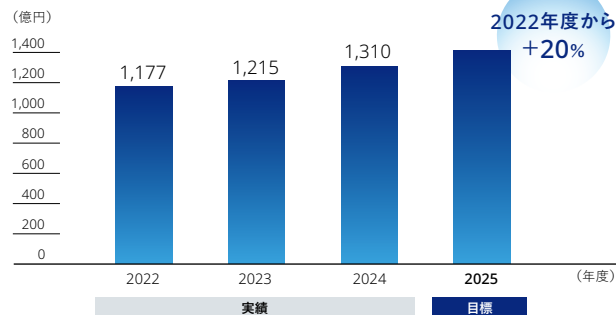
3 「発行体と投資家」「法人と個人」「現世代と次世代」を“つなぐ”機能の強化

資本政策や株主戦略の見直しに対する顕在的・潜在的ニーズが増大しています。また、経営者の高齢化に伴う中堅中小企業の承継問題では、親族内承継に加え、M&AやMBOといった承継方法も増加しています。

みずほ信託銀行が有するコンサルティング力が、資本政策や株主戦略に関するコンサルティングをはじめ、企業・オーナー双方の視点での事業承継提案等まで、グループ一体でのお客さま支援の起点として効果的に機能しています。

主なKPI

中堅中小法人ソリューション収益額



規制・環境変化を踏まえた成長支援アプローチの実践により、MidCap・中堅中小企業において増加する成長投資やM&A等のコーポレートアクションの捕捉が着実に進展しています。また、企業オーナーに対する法人と個人の両面からのアプローチを強化することで、1万6,000社超の先で事業承継ニーズを捕捉する等、案件のパイプラインも着実に積み上がっています。

国内IBリーグテーブル(金額ベース)

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
DCM※1	1位	1位	1位	1位
SDGs債※1	1位	1位	1位	1位
ECM※2	4位	4位	4位	3位
M&A金額※3	5位	5位	7位	4位

※1. 引受金額ベース、ローンチ日ベース サムライ債、地方債(主幹事方式)、優先出資証券を含み、証券化・ST除く(出所)Capital Eye

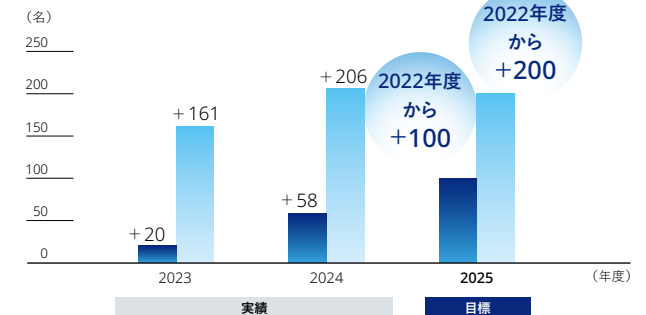
※2. ブックランナーベース、価格決定日ベース 新規公開株式、既公開株式、転換社債型新株予約権付社債の合算(REIT含む)(出所)LSEG

※3. 取引金額ベース、日本企業関連、不動産案件除く(出所)LSEG

〈みずほ〉は国内デット資本市場(DCM)の領域において、トップのマーケットプレゼンスを有してきましたが、ECM・M&Aでは市場シェアを拡大でき得る余地を残しています。

ECMでは国内リテール販売力や海外での日本株の取り扱いといった〈みずほ〉の実力に対するお客さまやマーケットの理解を広げ、M&Aではみずほ証券に加えて、2023年度に買収したGreenhillも起点とした日本企業のクロスボーダー案件の取り込みを強化します。

事業承継人材／イノベーション企業支援人材



■ 事業承継人材 ■ イノベーション企業支援人材

※ 2023年度より開始。以降増加人数、各年度末時点

事業承継は専門的な知識と実務経験を要します。イノベーション企業支援も、先端テクノロジー領域での支援経験や、成長ステージごとに異なる企業ニーズに対応するための専門知見が必要です。両者とも育成に時間を要する一方、外部採用で強化しにくい人材です。事業承継がより中長期的に時間を必要とするため、重点的・計画的にアサインすることで、着実に育成していきます。

企業成長支援

施策の進捗

4 「グランドデザイン」に基づいた議論

「フェアでオープン」「時代の先を読む」を掲げる〈みずほ〉ならではのアプローチとして、カーボンニュートラル実現と持続可能な経済成長を両立させる「2050年のありたい日本の産業構造」を、〈みずほ〉の考える「グランドデザイン」として描き、ステークホルダーや業界の枠を超えたアプローチについて、様々な産業のお客さまとディスカッションしています。

産業構造や個々の企業の事業構造についての議論は、事業ポートフォリオの脱炭素化やエネルギー転換も含めたコーポレートアクション等の支援に発展しています。

5 価値共創の取り組み

〈みずほ〉はパーパス「ともに挑む。ともに実る。」を体現する取り組みとして、社会課題の解決と新規事業の創出をめざすお客さまとともに、〈みずほ〉の強みである産業知見と官民ネットワークを活用しながら挑戦する価値共創を推進しています。

また、社会課題を解決していく技術・事業に対して、お客さまとともに成長段階に応じた出資（下記）を行い、多様な当事者をつなぎながら事業化やプラットフォーム構築に向けて取り組んでいます。

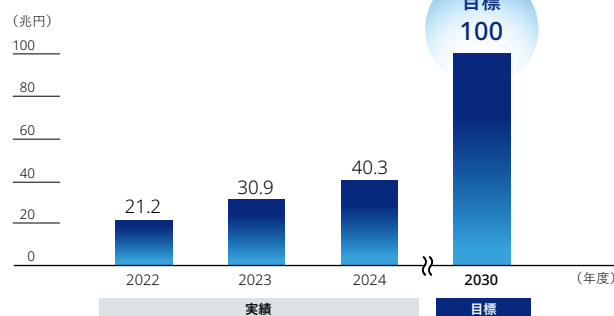
6 社会課題解決に向けた個別領域の深掘り

サステナビリティ関連ビジネスにおいて、将来を見据え、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に注力しています。

水素等のサプライチェーン構築の早期実現に対して、2030年までに2兆円のファイナンスアレンジをめざすと発表しました。カーボンクレジット分野では、ルールメイキングへの関与やクレジット創出企業との連携等を行っています。「インパクトビジネスの羅針盤」を2024年5月に公表し、インパクトビジネスの可能性や取り組み方針等を示しました。

主なKPI

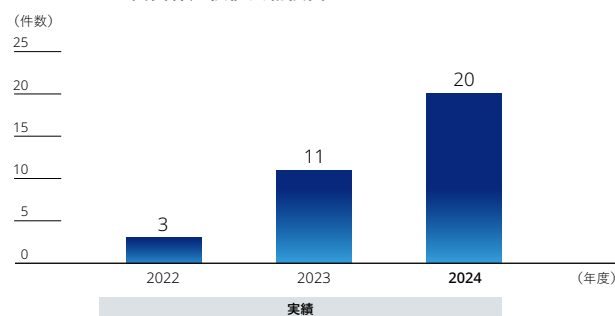
サステナブルファイナンス



※ 2019年度からの累計金額

サステナブルファイナンスは〈みずほ〉が掲げる2030年度までの100兆円の目標に向けて順調に積み上がっています。〈みずほ〉が培ってきたデット領域（ローンやDCM）における強みに、サステナビリティの知見を掛け合わせ、国内公募SDGs債では継続して1位（出所：Capital Eye）、グローバルなシンジケートファイナンスにおいても上位（出所：LSEG）に位置する等、サステナブルファイナンスにおいて強みを発揮しています。

トランジション出資枠／価値共創投資



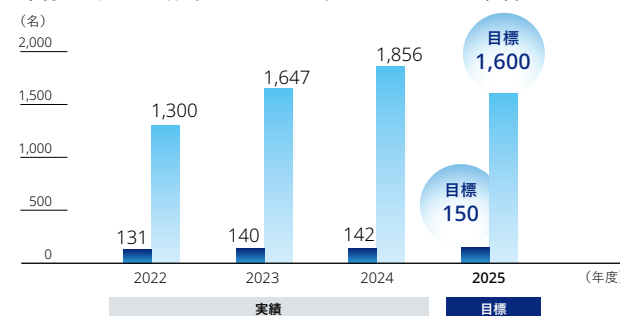
※ 両枠合計の累計出資案件数、各年度末時点

技術や事業の成長段階に応じてトランジション出資枠^{※1}と価値共創投資^{※2}という2つの投資枠を用意しており、2025年3月末時点で計20件の投資を実績化、またパイプラインも積み上がっています。

※1. トランジション出資枠：開発・実証段階にあるトランジション領域に関するプロジェクトに対する出資枠

※2. 価値共創投資：お客さまによる新たな事業の創出やその商用化を後押しする出資

環境・エネルギー分野コンサルタント／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（みずほリサーチ&テクノロジーズ）

■ サステナビリティ経営エキスパート

※ 各年度末時点

大企業のお客さまを中心に、様々なサステナビリティに係る課題に対応するため、専門人材を拡充しています。また、社会全体のサステナビリティの推進のためには、大企業のみならず、サプライチェーンを構成する中堅中小企業の取り組みも重要であることから、サステナビリティの知識習得により、幅広い法人のお客さまとディスカッションを促進しています。専門人材、裾野拡大とともに順調に進んでおり、質も重視しながら継続して推進します。

グローバルCIB

目指す姿・ 状態

〈みずほ〉は、米国を中心とした資本市場における高いプレゼンスや、日本を含む充実したグローバルネットワークをいかし、各地域のお客さまに総合的な金融ソリューションを提供します。「サステナブルな社会・経済」の実現に向け、グローバル企業とともに成長する「グローバルCIBトップ10の戦略パートナー」をめざします。

〈みずほ〉の強み

自前の北米ビジネスモデルやグローバルネットワークといった〈強み〉の発揮により、グローバルでのソリューションを提供。

● 銀行・証券、バンキング(プライマリー)・マーケット(セカンダリー)を一体運営する、米州CIBビジネスモデル

これまで培ってきた米国資本市場におけるデット分野での高いプレゼンスに加え、株式資本市場(ECM)や、Greenhill買収により強化した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)を深化。バンキングとマーケットが相乗効果と補完を生む〈みずほ〉ならではのCIBモデル

● グローバルネットワーク

高いプレゼンスを誇る米州に加え、サステナビリティ分野で先行するEMEAのフットプリント、成長ポテンシャルの高いAPACの拠点網をつなぐ充実した海外ネットワーク

- ・海外法人のお客さま：世界の大企業(Forbes Global 2000のうち金融機関を除く上位200社)の約9割
- ・海外拠点ネットワーク：107拠点(2025年3月末時点)

取り組むべき課題

- 地域間連携によるCIBモデルの深化、グローバルビジネスの基盤となるコーポレート機能強化・人材ポートフォリオ拡充
 - ・地域を超えたグローバルでのビジネス連携の促進
 - ・拡大する海外ビジネスを支えるコーポレート機能の強化
 - ・グローバルビジネスを担うコア人材の育成・ポートフォリオの拡充

グローバルCIB

施策の進捗

1 米州：CIBビジネスモデルの機能の更なる強化

2023年12月に完了した米国M&Aアドバイザリー会社Greenhillの買収により、M&A機能を内製化し、グローバルでのソリューション提供力を強化してきました。

Greenhillとの融合は着実に進捗しており、日本を含めた地域間の連携が加速し、クロスボーダーでのM&Aマニデート取得等の実績が出ています。

2 EMEA：CIBビジネスを支える体制整備

2025年4月に、欧州大陸において、銀行・証券事業を一体で担うユニバーサルバンクへの移行を完了しました。組織・体制の最適化を図るとともに、お客さまのニーズに応じた包括的な金融サービスをワンストップで提供していきます。今後は、ITシステム統合等を進め、持続性ある事業基盤を強化していきます。

3 APAC：国や地域の特性に応じた事業展開

国や地域の特性に応じて、トランザクションバンキングや、デリバティブビジネスの拡大に取り組んでいます。銀行・証券一体での運営を加速させ、APAC地域における競争力を一層強化していきます。

主なKPI

グローバルCIBリーゲテーブル

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
合計	15位	17位	14位	13位
IG(L/DCM) ^{※1}	6位	4位	5位	7位
Non-IG(L/DCM) ^{※2}	17位	14位	15位	15位
ECM ^{※3}	15位	15位	9位	9位
M&A ^{※3}	44位	44位	27位	28位

※1. 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

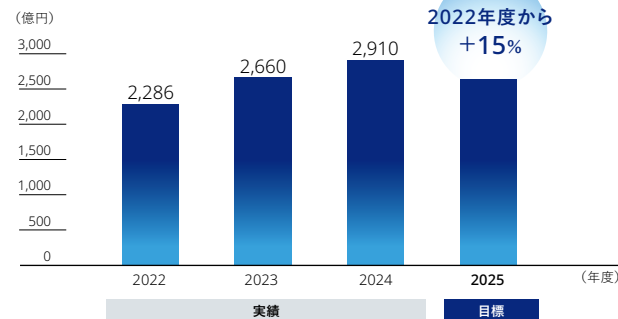
※2. 非投資適格の企業が発行する債券・ローン、フィーベース(出所)Dealogic

※3. フィーベース、2023年度以降Greenhillを含む(出所)Dealogic

※1,2,3. 主要4通貨(USD, EUR, GBP, JPY)

〈みずほ〉は「グローバルCIBリーゲテーブル」において、アジアの金融機関としてトップの13位に入っています。〈みずほ〉の強みであるIG(L/DCM)の基盤をいかしながら、買収したGreenhillのM&A機能とグローバルネットワークを活用し、日本を含む各地域にわたるお客さまの事業戦略・資金調達ニーズに幅広く応え、実績を積み上げることで、2030年までに「グローバルトップ10」をめざします。

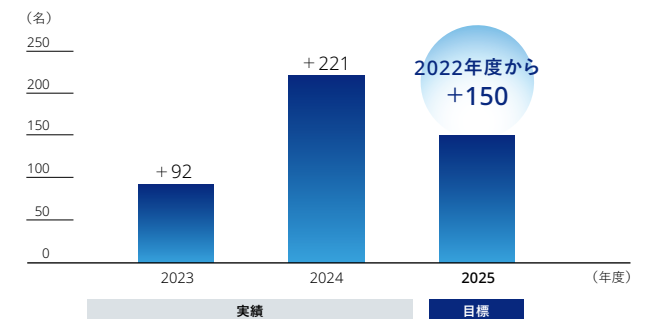
海外S&T収益額



米州・EMEA・APACにおいて、地域の特性に合わせたS&Tビジネスをオーガニックに展開しています。

強みである日本円プロダクトや米ドルプロダクトをグローバルにディストリビューションする等、具体的な効果が出ています。

グローバル人材の拡充(新規海外派遣者)



※ 2023年度より開始。以降累計増加人数、各年度末時点

海外拠点のみならず日本国内においても、現地で働く社員とともに業務が遂行できる海外勤務経験者の人材プールの確保が重要です。コロナ禍での制約や今後の退職の波による海外経験者の減少に対応するために新規での海外派遣を増加させており、2年間で221名の海外未経験者が新たに赴任しています。特に若手社員向けには、2023年度以降2年間の海外派遣制度を設け、年間30名を派遣しています。

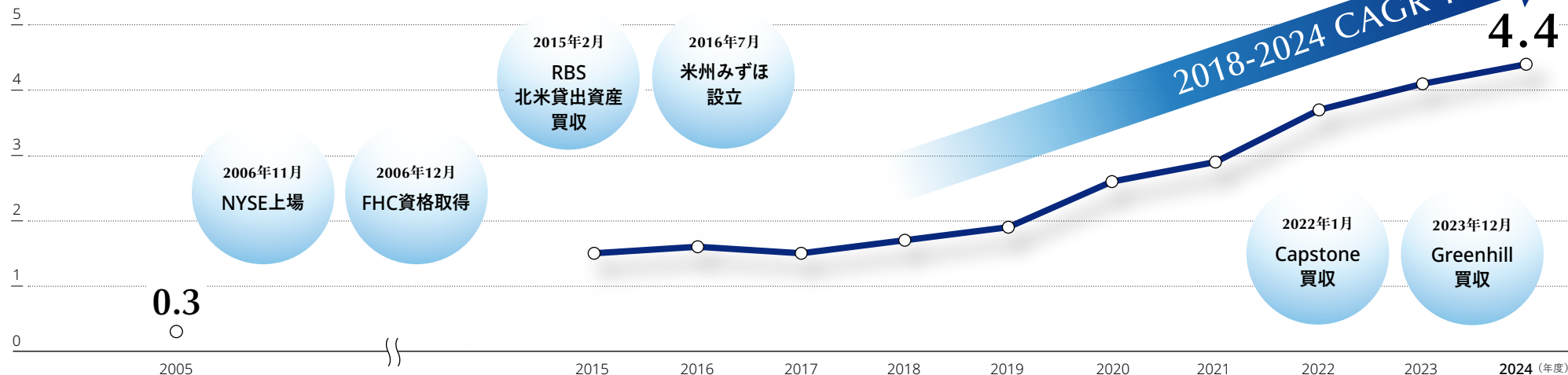
また、それぞれのマーケットに精通した海外現地採用社員がビジネスを推進できるよう、海外拠点の管理職における現地人材比率は80%以上の高い水準で維持しています。

米州での基盤強化

〈みずほ〉は、効果的なインオーガニック戦略とオーガニックな事業基盤の拡大により、顧客層・プロダクツ・人材を内製化しながら成長し、独自の強みである米州における自前のCIBビジネス基盤を成長させてきました。

米州業務粗利益

(US\$ billion)



グローバル金融機関にふさわしいガバナンスの強化 (NYSE上場、FHC資格取得)

みずほフィナンシャルグループは、グローバル金融機関としてふさわしいガバナンスに向け、米国会計基準や米国SOX法^{※1}に準拠した情報開示および内部統制を構築し、2006年11月にNYSE^{※2}にADR^{※3}を上場しました。

さらに、銀行グループが米国において社債、株式等の引受・販売をはじめとする各投資銀行ビジネスを包括的に行うために必要な米国銀行持株会社法に基づく金融持株会社(FHC^{※4})資格を2006年12月に取得しました。2007年度には、米州において銀行・証券兼職者を配置し、銀行・証券プロダクツ双方の一元的な営業を開始しました。

※1. SOX法：サーベンス・オクスリー法 ※2. NYSE：ニューヨーク証券取引所

※3. ADR：米国預託証券 ※4. FHC：Financial Holding Company

Integrated Debt Houseへ (RBS北米貸出資産買収)

更なる銀行・証券一体でのビジネス推進、コーポレート機能の一体化によるガバナンスの高度化を実現するために、2016年7月に中間持株会社「米州みずほ」を設立し、米国みずほ銀行、米国みずほ証券等の米国現地法人を傘下に置きました。

これと前後して、2015年2月には、RBS^{※5}から約32億米ドルの北米貸出資産を買収し、同時に約120名のバンカーと資本市場の専門家が〈みずほ〉に移籍し、一元的な貸出・社債提供を強みとする“Integrated Debt House”としての事業基盤強化を加速させました。

※5. RBS：Royal Bank of Scotland(当時、現NatWest Group)

Corporate & Investment Bankトップ10へ (プロダクツの強化、Capstone、Greenhill買収)

投資適格の顧客基盤と強みを有する貸出・社債のビジネスを安定基盤に、非投資適格企業やスポンサー、デリバティブのセールス&トレーディング(S&T)ビジネス、ECMやM&A等、顧客基盤とプロダクツを拡充してきました。

2022年にプレイスマントエージェント業務^{※6}に特化したCapstone Partnersを買収し、スポンサービジネスのバリューチェーン上の機能を追加しました。

2023年12月にはM&Aアドバイザリー会社Greenhillを買収しました。

※6. プレイスマントエージェント業務：スポンサーによるファンド新設や既存ファンドの増資時の資金調達において、LP投資への出資の打診等の各種アレンジ、アドバイスを提供する業務

米州での基盤強化

なぜ米州か、なぜM&A強化か

CIBビジネス（LCM、DCM、ECM、M&A）のグローバルフィープールの地域別内訳では、3分の2が米州です。また、プロダクツ別の内訳を見ると、M&Aが全体の半分近くを占めます。

〈みずほ〉は米州において、投資適格（IG）のデットビジネスでの市場シェアを高めてきた強みがあり、更なる成長・収益源の多様化に向けて、選別的にプロダクトを拡充し、非投資適格のデットビジネスやECM、S&Tを強化してきました。現在、米州CIBリーグテーブルにおいて14位までシェアを上げてきました。

米州CIBにおいて一段と飛躍するためには、米州CIBのフィープールにおいても約半分を占めるM&A領域での成長が不可欠です。2023年12月に、米国M&Aアドバイザリー会社Greenhillの買収を完了しました。米国における独立系投資銀行の草分け的存在であり、米国・欧州・アジアに15の拠点をもち、約370名の人材を有しています。

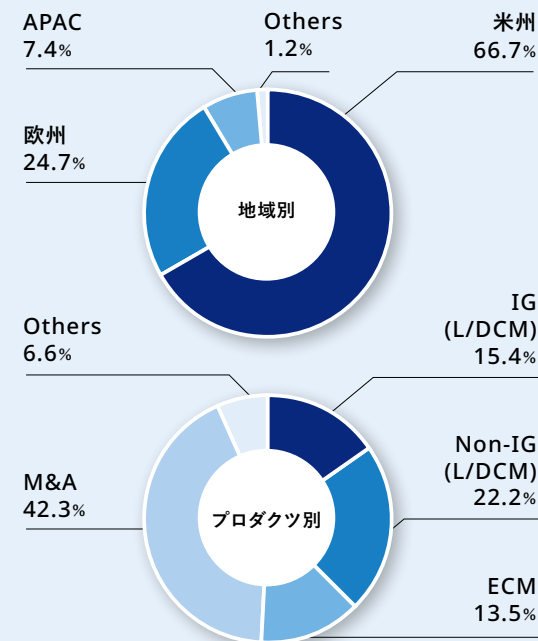
〈みずほ〉のCIBビジネスがめざすところ

M&Aはそれ自体のフィープールの大きさに加え、コーポレートアクションの入り口として、後続のDCM・ECM・デリバティブ等のバリューチェーンの起点となります。

グローバルCIBにおいて〈みずほ〉がさらに成長を加速させるためには、米州でのCIBビジネスの成長に加え、これまでのデット（負債）を起点・切り口とした「企業の“デット”に強い〈みずほ〉」から、デットからエクイティ（資本）までを含む企業価値全体にアプローチできる「企業の“事業戦略”に強い〈みずほ〉」への脱皮が必要です。その変化へのカタリストとなり得るのが、Greenhillの買収です。

Greenhill買収を通じてM&Aビジネスにおける人材とブランドを獲得し、M&A機能を内製化することにより、M&A強化だけではなく、日本を含む地域間の連携や、その連携を通じたグローバルベースでの人材力の強化を図り、グローバルCIBビジネスにおけるトップ10をめざします。

グローバルCIBフィープール※1



※1. 2024年度、フィープール、主要4通貨（USD, EUR, GBP, JPY）、APACは日本・中国を含む（出所）Dealogic

米州CIBリーグテーブル

	2014年度	(シェア)	2024年度	(シェア)
合計	28位	0.7%	14位	1.6%
IG (L/DCM)※1	13位	2.8%	8位	3.8%
Non-IG (L/DCM)※2	33位	0.4%	15位	2.2%
ECM※3	23位	0.6%	17位	1.3%
M&A※3	52位	0.1%	32位	0.3%

※1. 投資適格の企業が発行する債券・ローン、フィープール（出所）Dealogic

※2. 非投資適格企業が発行する債券・ローン、フィープール（出所）Dealogic

※3. フィープール、2024年度はGreenhillを含む（出所）Dealogic

※1,2,3. 主要4通貨（USD, EUR, GBP, JPY）

米州での基盤強化



Michal Katz

Head of Banking Division

Gerald (Jerry) Rizzieri

President & CEO, Mizuho Securities USA
and Head of CIB, Mizuho Americas

Darlene Pasquill

Head of Equity Division

Thomas Hartnett

Head of Fixed Income Division

近年、安定的な成長を遂げている〈みずほ〉の米州ビジネスは、米国におけるトップ10のCIBとして確固たる地位を築いています。Mizuho Americasの経営陣であるJerry Rizzieri, Michal Katz, Tom Hartnett, Darlene Pasquillからその戦略的アプローチとビジョンについてお話しします。



Mizuho Americasが米国でトップ10のCIBとしての地位を築いた、これまでの成長戦略と過程とは？

Jerry: まず、戦略を立てる前にビジョンが必要です。私たちは10年以上にわたり、米州における顧客に選ばれる“非米国銀行”の一角になることをビジョンとして掲げてきました。マーケットのフィープールの規模が大きく、かつ私たちが競争力を発揮できる領域において、プロダクツとケイパビリティの選別的な拡大に注力してきました。また、コスト規律を維持しつつ、マーケットニーズへ素早く対応してきました。これは時間をかけてブロックを広く高く積み重ねるようなもので、そのブロックの構造が大きくなるにつれて、バンキングやマーケットの顧客に対する付加価値提供力が向上していく、と捉えています。

次に、これまでに拡大したプロダクツを活用して、顧客との関係を高め、また深めました。変化する市場環境の中でも、持続可能なパフォーマンスを提供できる事業の多様化が実現しました。重要なのは、事業機会の大きさだけに依拠するのではなく、意図的に、かつ強力な実行力を持って進めてきたことです。

そして、顧客との信頼と長期的なパートナーシップを構築できる、トップクラスの人材の採用に力を入れてきました。戦略的な拡大、顧客リレーションの深化、優れた人材の獲得を組み合わせ、米国におけるCIBとしてのリーディングポジションを確固たるものにしています。

米州での基盤強化

Q 米国市場においてパートナーの持分取得を行う他の日系銀行とは異なり、内製化してきた〈みずほ〉の強みとは？

Michal: ビジネス基盤を強化し、トップクラスの人材を引き付けることにより、〈みずほ〉は提携や少数株の取得を選択した他の日系銀行と差別化しています。自らビジネスを運営することで、顧客との関係を深め、フルラインアップのソリューションを提供し、「頼れるアドバイザー」として選ばれる地位を確立しました。これにより、頼られ、信頼されるパートナーとして、大手米国銀行や国際的なプレイヤーと肩を並べ競合できるようになりました。

Jerry: 真の投資銀行として活動する私たちは、米州市場において、他の日系銀行ではなく、米系銀行を競合相手として捉えています。実際に、最近の調査によると、私たちは米国のトップ5のバルジブラケット以外にも非常に上位に位置するCIBとして米州の顧客から認知されており、他の日系銀行を大きく上回っています。私たちは、パートナーに託すのではなく、自らビジネスを運営して、戦略的価値を顧客に届けています。

Q Greenhillの買収後の統合状況や今後のシナジー効果は？

Jerry: Greenhillは特に日本とのクロスボーダーな連携においてカタリストになり得ます。Greenhillのアドバイザー能力を〈みずほ〉のグローバルネットワークに連携させることでシナジーを生み出します。また、アドバイザーを契機とした後続の金融ソリューションを提供する機会もあります。Greenhillが加わることで、私たちは、戦略的なソリューションを、競争力をもって提供する、より最適な顧客のパートナーになります。

Michal: 加えて、Greenhillとの統合により投資銀行フィープールの中で、平均して40%を占める最大の領域であるM&Aに参画することができました。Greenhillはリストラクチャリングのケイパビリティも有しており、これは、景気下降局面における非常に重要な差別化要素となります。C-suiteや取締役と直接会話するのがアドバイザー業務であり、Greenhillが加わったことにより私たちはコーポレートやスポンサーとの対話を深めることが可能になりました。

Q CIBフィープールにおいてシェアを獲得するために、どのようにプロダクツやケイパビリティを拡大してきたか？

Tom: 貸出ポートフォリオや〈みずほ〉の高格付けといっ

た私たちが有してきた強みからスタートし、プロダクツと顧客基盤を戦略的に拡大してきました。〈みずほ〉の地位が高まるにつれ、顧客からの引き合いも増え、10年前はマーケットのフィーウォレットの40%未満しか対応できていなかったFixed Incomeのプロダクツは、今ではおよそ80%をカバーするまでになっています。過去の投資効果が積み上がりプロダクツが強化され、マーケットニーズへの対応の早さを向上させてきました。

Darlene: 当社は米国における株式リサーチやセールス&トレーディング、株式デリバティブに計画的に投資を行い、コーポレートおよび投資家の顧客志向の戦略を支えています。私たちはリターンに対する規律を保ち、顧客の事業に対して付加価値を提供できるか、という観点で、自らの競争力を慎重に評価しています。

Q 今後3年間の各部門のビジョンは？

Tom: プロダクツ・ラインアップの拡充はほぼ完成に近づいており、現在は顧客への浸透とウォレットシェアの増加に注力しています。特に米州とグローバルでのクロスセルの機会が増えてきています。Fixed Income、株式、バンキングビジネスの成長がシナジーを生み、5年前では〈みずほ〉との取引を検討しなかったような顧客

米州での基盤強化

が、今〈みずほ〉に関心を寄せています。強力なケイパビリティとマーケットプレゼンスに裏打ちされた、米国における主要な外国銀行としての地位をさらに固める準備が、私たちには整っています。

Darlene: 株式部門では、6年以上前に設定した戦略プランを引き続き実行していきます。このプランは〈みずほ〉の銀行業務の強みに一致し、大企業・機関投資家顧客に対する価値提供に資するものです。また、企業カルチャーに重要な「違いを生む」、卓越した人材の採用に取り組んでいます。

Michal: 米州がめざすゴールに向けて、私たちは顧客に選ばれるパートナー、そして社員に選ばれる企業をめざします。この狙いが、トップ10のグローバルCIBになるという戦略の基です。ウォールストリートのリーグテーブルが並び変わる中で、〈みずほ〉は市場シェアと順位を引き上げる準備ができています。

Q 米州における他の投資銀行と比較した〈みずほ〉の強みとは？

Jerry: 競争相手の多くにはない点として、〈みずほ〉は真にグローバルな組織であり、長期的な視点を持っています。また、他の外国銀行が長い時間をかけて投資し、競

争を試みてきた一方で、〈みずほ〉はここ10～15年で米州ビジネスを成長させてきました。したがって、私たちは、より今日的な状況に合った戦略や運営方針を有しているという利点があると思います。

Michal: それは、〈みずほ〉が有する安定したプラットフォーム、グローバルなネットワーク、機敏かつ起業家的なカルチャー、そしてビジネスへの揺るぎないコミットメントです。これらの要素が1つとなり、マーケットシェアと〈みずほ〉への認知を高め、トップタレントの人材を引き寄せます。

Tom: 私たちは現在の市場環境・事業環境と将来の機会に合わせて目的のある事業基盤を築き上げてきました。旧来の戦略や分散したインフラに悩む競合相手とは異なり、私たちはアジャイルで顧客志向であることができます。目的の明確さは、顧客だけでなく、意味のある影響を求めるトップタレントからも高い評価を得ています。

Darlene: 私たちは優れた成果を達成することに根差しています。ここにいる社員は、私たちの協力的なカルチャーと、インパクトを生みたい人材を採用するコミットメントに惹かれ集まっています。私たちは〈みずほ〉での経験を通じた社員の成長を力強く支援します。

Q 企業カルチャーはMizuho Americasの成功にどのように貢献しているか？

Jerry: 私たちの企業カルチャーが成功の礎であることは、全員を代表して言えるでしょう。それは私たちが継続的に向上し守り続けるものです。

企業カルチャーは、社員がキャリアを築くためのビジョンや戦略をその企業が有していると社員が信じることから始まります。社員の役割が評価され、個々人およびグループの成功が認知されていると感ずる必要があります。この認識が帰属意識を生み出し、一人ひとりが卓越をめざすモチベーションとなります。さらに、クリエイティビティを促し、良いアイデアの実行を促進する環境が必要です。これにより誇りと満足感が生まれます。

さらに重要なのは、職場環境をポジティブなものにすることへのコミットメントです。つまり、〈みずほ〉を働きたい場所にすることです。十分なコミュニケーションと、一人ひとりを大切にし、高い成果を期待し、成功を認知し称えることです。

Section 04

持続的な価値創造を支える基盤

Q 〈みずほ〉はビジネスモデルの進化を実現できるのか。

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基盤を有しています。
進化のドライバーとなる強固な資本、ガバナンスをどのように強化しているのか解説します。

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.50 人的資本
- P.57 DX推進
- P.58 IT改革
- P.59 サステナビリティへの取り組み
- P.65 コーポレート・ガバナンス
- P.76 リスクガバナンス
- P.77 サイバーセキュリティ
- P.78 コンプライアンス

人的資本

〈かなで〉について

社員と会社が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築き、人的資本をより強固にしているために、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一人ひとり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・配置の徹底、社員のキャリア自立の促進が課題です。これらに対する取り組み等を通じて、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向上の好循環をめざします。

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、詳細につきましては、人的資本レポート2025をご参照ください。
https://www.mizuho-fg.co.jp/sustainability/report/pdf/hc_report_2025.pdf



会社視点

Before

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、全社人事による人員管理は教育・配置・運用における効率性において利点がありました。しかし、近年、環境が大きく変化する中で、ビジネスの広がりに対応する人材を確保することが難しくなっていました。

After

〈かなで〉では、戦略を遂行するビジネス部門が人事を主導し、それぞれの戦略実現に向けた人材の育成・獲得を推進します。また、役割に応じた処遇である役割給により、メリハリのある処遇が可能となり、内部人材の登用・外部人材の採用が従来以上に可能となりました。これらの取り組みを通じて単なる人員管理ではない、質と量の両面を考慮した人材ポートフォリオの構築に取り組んでいます。



社員視点

Before

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く、一人ひとりの成長意欲には大きく濃淡がありました。ジョブ公募等の「手上げ」の制度も導入されていたものの、利用者は一部に限定されており、広がりには欠けていました。

After

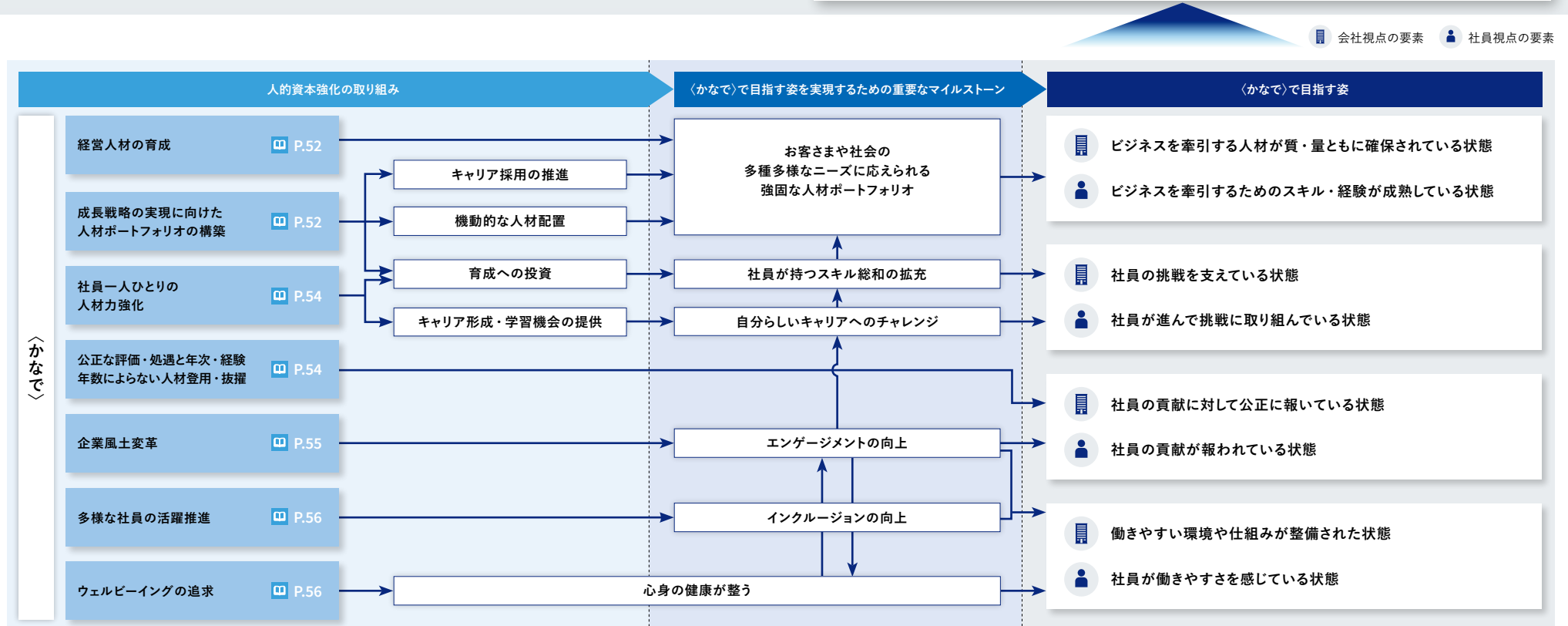
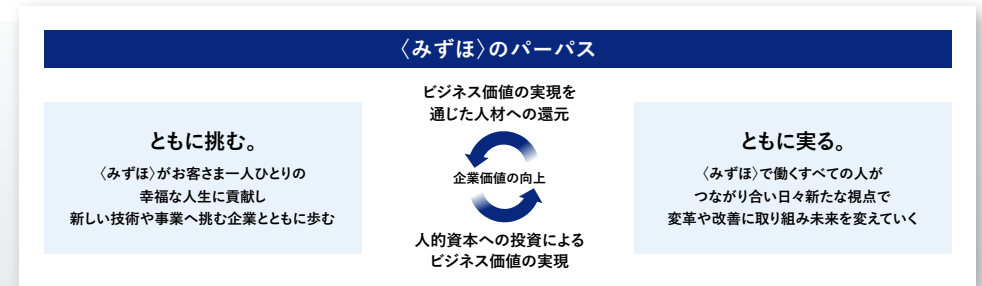
〈かなで〉では、年次や経験年数によらない人材登用・抜擢や「手上げ」の制度の拡充、具体的には募集がない職務に挑戦できる「ジョブチャレンジ」の新設等により、社員の挑戦機会が増えています。また、学び・リスクリングへの投資が拡大され、成長意欲の向上も図られています。社員一人ひとりが自分らしさを起点として、自身のキャリア観や状況に応じて主体的にキャリアを形成することをめざします。

人的資本

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のかを可視化したものです。

人的資本KPIはこれらの取り組みの実施状況やその実績を計測するものであり、KPIを用いて検証しながら、適時適切に施策の見直しを行っていきます。



人的資本

経営人材の育成

〈みずほ〉が持続的な成長を遂げるためには、恒常的な変化の中で会社の向かう方向性を明確にし、取り組むべき課題を見極め、その解決に向けて組織をリードできる力を有する経営人材が不可欠です。一方、急速に変化するビジネス環境において、経営人材を自然発生的に輩出することは困難であると認識しています。〈みずほ〉では、事業全体の将来像を捉える「構想力」と横断的に組織を牽引する「実現力」を持つリーダーを安定的に輩出するための経営人材育成プログラムを実施しています。

KPI

重要性

経営 人材

役員を安定的に輩出するためには、候補者プールの質と量を確保することが重要と考えています。役員の直接候補となる層を役員数の2倍以上確保するとともに、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。

2024年度に注力した取り組み

2023年度より、グループCEOのオーナーシップのもと新しい経営リーダーを育成するプログラムを立ち上げています。グループCEOをはじめとする経営陣との直接対話等のトレーニングプログラムに加え、未経験領域への人事異動等の戦略的なタフアサインメントの付与を組み合わせることで運営しています。



成長戦略の実現に向けた人材ポートフォリオの構築

〈目指すビジネスモデル〉に向けて、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ています。また、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。人材ポートフォリオ構築を推進するために、まずはビジネスをリードする人材に関するKPIを設定し、牽引しています。

人材ポートフォリオの構築は、各領域のビジネス部門や経営基盤強化を担う部門が主体的に牽引しています。今後、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を図ります。

KPI

重要性

個人コンサルティング 人材

お客さま本位で資産運用・形成・承継をサポートできる対面コンサルティングの知識・経験を有する人材の重要性がさらに増しており、「個人コンサルティング人材」をKPIとして掲げることで、お客さまにより高い水準のご提案ができる人材の育成を推進しています。

 P.38 ウェルスマネジメント&アセットマネジメント

事業承継 人材

事業承継分野は、企業の事業承継の側面から資本・財務戦略や事業戦略、オーナーである個人の資産承継の側面から遺言や税制等、幅広い専門的な知識と実務経験を要するため、戦略的に人材をアサインし、「事業承継人材」の集中的な育成に取り組んでいます。

 P.40 企業成長支援

人的資本

KPI

重要性

イノベーション
人材

〈みずほ〉の競争優位確立に向けて、先端テクノロジー領域での支援経験や、グロースやレイター等、成長ステージごとに異なる企業ニーズに対応するための専門知見を有する「イノベーション企業支援人材」を計画的に育成しています。

 P.40 企業成長支援

環境・エネルギー
分野コンサルタント

大企業のお客さまを中心に、サステナビリティ分野での様々なテーマ・課題に対応するため、みずほリサーチ&テクノロジーズにおける「環境・エネルギー分野コンサルタント」の人材拡充に取り組んでいます。

 P.41 企業成長支援

サステナビリティ経営
エキスパート

社会全体のサステナビリティ推進のためには、大企業のみならず、サプライチェーンを構成する中堅中小企業の取り組みも重要であることから、幅広い法人のお客さまとディスカッションができる「サステナビリティ経営エキスパート」をKPIに設定し、関連資格の取得や業務経験を通じた底上げも図っています。

 P.41 企業成長支援

グローバル
人材

海外ビジネスの拡大に伴い、それぞれのマーケットに精通した現地人材が経営をリードするために、〈みずほ〉は海外拠点の管理職における現地人材の比率を高い水準で維持しています。一方で、海外での実務経験を積み、現地人材とともに業務が遂行できる海外勤務経験者の人材プールも持続的に確保していきます。

 P.43 グローバルCIB

KPI

重要性

DX
人材

みずほリサーチ&テクノロジーズやみずほ第一フィナンシャルテクノロジーを中心に、DX・デジタルの高度な専門性を有する人材の確保を図っています。お客さまや〈みずほ〉のビジネス変革を推進できる高度な専門人材を育成しています。

DXベーシック
人材

DX・デジタルに関する知識を有する社員の裾野拡大のために、「DX人材育成プログラム」を通じた研修受講や資格取得、知識の底上げを行い、DXの基礎的素養が必要な業務をカバーできる「DXベーシック人材」の増加をグループ全体で推進しています。

ガバナンス
人材

組織としてのガバナンスの深化・高度化が求められる中、ビジネスを支える2線・3線となるリスク・コンプライアンス管理、内部監査領域の専門人材確保は重要性を増しており、専門資格の取得推進や専門性を持ったキャリア採用の強化等により、人材の質と量の強化・拡充を図っています。

人的資本

社員一人ひとりの人材力強化

〈みずほ〉では、持続的な成長戦略を実現するために社員一人ひとりがめざすキャリアに向かって前向きにスキル・能力の強化に挑戦していくことを重要視しています。こうした社員の自発的な姿勢を会社としても後押しするため、キャリアディベロップメント運営による学びや実践の機会の提供や、社員の挑戦を支え後押しするミドルマネジメント層のサポート力強化に取り組んでいます。

より多くの社員が主体的にキャリア形成に向けて挑戦している状態にはまだ道半ばであり、会社として提供できるキャリアパスの提示や、自己啓発等の支援制度の改善と利用促進に向けた情報発信等に継続して取り組みます。

KPI

重要性

1人当たり 育成投資額

ビジネスや経営基盤における重点分野を中心に、学習機会や研修コンテンツの拡充、IT・DXの社内認定制度や資格取得推進を図っています。社員一人ひとりの人材力強化の取り組みを後押しするために、「1人当たり育成投資額」をKPIに設定しています。

🔍 2024年度に注力した取り組み

〈みずほ〉の「学びファンド・資格ファンド」は、支援対象を一律に指定せず、社員自らが必要と考える学び・資格取得を幅広く対象としており、自己啓発制度の利用者は前年度比で1.4倍となっています。また、募集職務に応募する従来の「ジョブ公募」に加え、募集のない職務へも社員自らが手上げできる「ジョブチャレンジ」も全社員を対象に本格導入し、「手上げ」の制度の応募者数は前年度比1.5倍に増加しています。

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旧習から脱却し、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。具体的には、給与体系を年次や経験年数によるものから、担う役割の難易度や責任の重さに応じた役割給に変更しました。賞与についてはその決定要素から所属する部門・部店の業績を外し、グループ全体の業績と個々人の目標達成や業績貢献度に基づく方法に変更しました。その結果、若手の抜擢やメリハリのある給与の設定等、柔軟な人事運営が可能となり、人材市場におけるキャリア採用の競争力向上等につながっています。

具体的なトピック ① メリハリのある処遇運営を通じた人材の抜擢

役割給導入により、年次・経験年数によらず、各ビジネス部門が役割に基づく柔軟な人材登用を進めています。また、一定年齢で一律に処遇を下げる専任職員制度を廃止し、個々人のスキルや能力、キャリア観にフォーカスした運用により、経験豊富な社員の活躍機会も拡大しています。同時に、世代交代を含めた新陳代謝にも取り組んでおり、持続的な組織力強化を進めています。

具体的なトピック ② 人材市場における競争力改善によるキャリア採用の増加

各ビジネス部門主体のキャリア採用活動により、注力分野を中心に機動的な調達が可能となり、2023年度は新卒採用とほぼ同数のキャリア採用者が入社しました。また役割給の導入により、競争力のある報酬提示が可能となり、人材市場におけるプレゼンス向上につながっています。今後も質と量の両面からビジネス戦略を支える人材獲得手段としてキャリア採用に取り組んでいきます。

キャリア採用者比率

約**40%**
2024年度

人的資本

企業風土変革

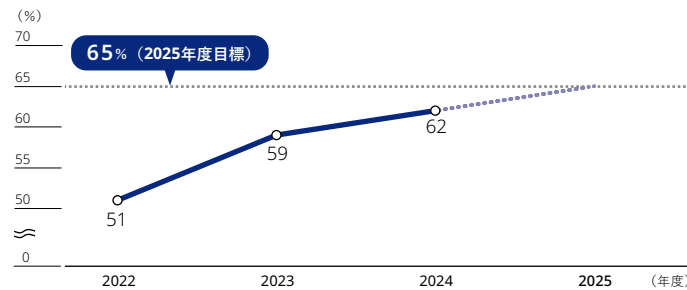
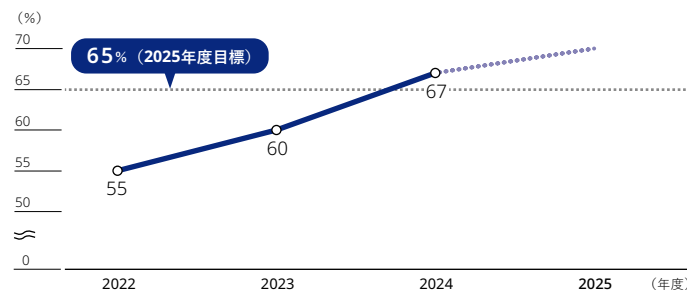
〈みずほ〉は、“すべての役員・社員が企業理念を自分ごととして捉え、その体現に向けて自発的に思考し、行動して一体となり、お客さま、経済・社会に価値提供できる状態”をめざし、企業風土変革に取り組んでいます。

社員の自発的貢献意欲の発揮は、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。企業風土変革を通じ、このような好循環の実現をめざしています。

KPI

実績と目標

エンゲージメント
スコアインクルージョン
スコア

※ 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)

社員意識調査の分析からの課題と打ち手

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変革に向けた課題を炙り出し、対応しています。

2023年度に抽出した「戦略の浸透」「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、それぞれ経営のメッセージ発信と対話促進、社員参加型の企画や社内SNSの活用、〈かなで〉導入とその理解浸透、ITインフラの改善等に取り組む、働きがい・働きやすさの向上を図りました。2022年度に取り組みを開始して以来、着実に変化しており、両方のスコアも順調に改善しています。

一方、調査結果の中にはスコアが改善しているものの伸び悩んでいる設問もあります。具体的には、一体感の醸成や社員一人ひとりの主体的なキャリア形成等には、更なる改善の余地があります。対話に重きを置いた各レイヤーへの複層的な企業理念や戦略の浸透を着実に進めつつ、〈かなで〉に対する真の理解の定着やキャリアパスの提示・提供を通じて、社員のキャリア自立の取り組み等を継続します。

2024年度に注力した取り組み

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、組織単位でのタウンホールミーティングや国内外各地の拠点訪問を継続的にを行っています。社員からは「戦略やビジネスモデルへの理解が深まった」「経営陣との距離が近く、新鮮な驚きだった」といった声が聞かれ、経営メンバー側も現場の率直な悩みを把握できる貴重な機会となっています。拠点訪問での会話を基に、職場環境の改善や業務プロセス見直しに向けた対応が即座に講じられた事例も生まれています。

人的資本

多様な社員の活躍推進

変化する事業環境やお客さまのニーズに対応し、イノベーションを創出し、企業価値を向上させるためには、多様な視点や価値観を取り入れることが欠かせません。〈みずほ〉では、機会の平等を確保することで、多様な社員が活躍できる環境を整備し、業務推進や意思決定にその力をいかしています。

特に、日本では「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」に基づき、女性の一層の活躍が求められる中、ビジネスの推進や組織運営に豊かな発想を取り入れるため、「女性」を多様性確保の重要な要素として位置付けています。また、誰もが働きやすい職場の実現のため、育児における男女共同参画を推進し、男性の育児休業取得を積極的に支援しています。

さらに、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、「海外現地採用社員」を重要な要素として捉え、中核人材の多様性確保に取り組んでいます。

KPI

重要性

女性管理職比率／
女性新卒採用者比率

〈みずほ〉の社員の半数を占める女性の視点や発想をいかした業務運営を推進するために、「管理職等の意思決定層における女性比率」と、中長期的に女性社員の育成・活躍を推進するための「女性新卒採用者比率」をKPIとしています。

男性育児休業
取得率

男性の育児への主体的参画を促し、仕事と育児の両立に対する理解や実践を組織全体に浸透させることにより、「誰もが働きやすい職場」の実現をめざしています。

KPI

重要性

海外現地採用社員の
管理職比率

多様化するグローバルビジネスを推進するうえで、管理職の一層の現地化が必要であり、「海外現地採用社員の管理職比率」をKPIとしています。海外現地採用社員の育成・登用やサクセッションプラン策定を推進し、日本本社のマネジメントと共同で経営幹部向けの研修を実施しています。

ウェルビーイングの追求

社員一人ひとりが日々いきいきと仕事に臨んでいくためには、継続的な心身の健康維持・増進が必要と考えています。〈みずほ〉では、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(フィジカル・ウェルネス／メンタル・ウェルネス)」と、将来の経済的な不安の解消につながる「経済的健康(ファイナンシャル・ウェルネス)」の両面からウェルビーイングを推進しています。

KPI

重要性

プレゼンティーズム

病気や怪我がない状態を100%とした場合の過去4週間の自分の状態を表した「プレゼンティーズム」の向上をKPIとして設定し、健康経営の各種施策を通じた生産性の向上と意欲的な挑戦の後押しに取り組んでいます。

有給休暇
取得率

生産性高くいきいきと働くためには、社員一人ひとりが十分に休暇を取得することが必要であり、社員の心身の健康を一層整えるため、「有給休暇取得率」をKPIとしています。

DX推進

DX(デジタルトランスフォーメーション)の推進

〈みずほ〉は、急速に進化を続けるデジタル・AI技術を最適に活用することで、各ビジネス領域における戦略実現を支えています。従来の業務プロセスを根本から見直し、自動化・省人化を進めることで生まれた業務体力を、高度な判断が求められる業務へ振り向ける等、生産性向上と新たな価値創造を同時に推進しています。

また、デジタル・AI技術を活用してもなお、人ならではの価値が重要となる業務は多く存在します。戦略の実現に向けて、社員全員がデジタル・AIを使いこなすことに加えて、デジタル・AIと人を掛け合わせた従来以上に高い付加価値を生み出す取り組みにも挑戦していくことで、各領域におけるビジネスモデルの差別化につなげていきます。

CASE 1

生成AIを活用した 次世代コンタクト センター

みずほ銀行は、2024年8月に生成AIを活用した次世代コンタクトセンターシステムをリリースしました。オペレーターの支援にAIを活用し、時間・場所を問わずお客さまの疑問に寄り添い、適切なご提案を行うことを目的としています。

現在は、お客さまの本人確認後に、オペレーターの画面に情報や履歴が表示され、会話が文字化されるとともに、会話に応じたマニュアルやQ&Aが表示されるため、会話の最中にお客さまをお待たせせずにご案内できます。また、通話内容のAIによる自動評価を通じて、オペレーターの教育にも役立てています。

今後は、アジャイルな機能改善やAIの活用領域を広げることで、提案精度の向上等を図り、お客さまが時間や手間をかけず、最短で疑問やお悩みを解決できるサービスをめざします。

生成AIを活用した次世代コンタクトセンターシステムをリリース。

<https://www.mizuho-fg.co.jp/dx/articles/ai-contactcenter/index.html>



CASE 2

生成AIによる面談 記録・議事録の 自動作成

〈みずほ〉は、生成AIを活用した「面談記録作成AI」の開発とPoC(概念実証)を進めています。お客さまとの面談記録や議事録のドラフトをAIが自動作成することで、作業負担の低減と業務余力の確保、データ分析・利活用に貢献することをめざしています。

現在は、①良質な音声の記録、②テキスト化(間違いのない文字起こし、話者の識別、専門用語への対応等)、③任意の議事録フォーマットへの整形、④現業を妨げない手間のかからないアプリケーション、という4点を高い精度で実現することを目標として、PoCを進めています。

今後は、蓄積したデータの分析や他システムでの利活用を展望しており、こうした取り組みを通じてお客さまへの新たな提案につなげることをめざします。

お客さまとの面談記録や議事録のドラフトをAIが自動作成。めざすのは、業務効率化の先にある未来。
<https://www.mizuho-fg.co.jp/dx/articles/2412-wiz-create/index.html>



CASE 3

AI監査ツール 「AiHawk Filter」を 内製開発し、目視が 必要なデータを 96%以上削減

「AiHawk Filter」はこれまで社員の目視や手作業に依存し、膨大な労力がかかっていた監査・モニタリング業務をAIがサポートするツールです。

生成AIに独自技術(特許出願中)を掛け合わせた分析を行い、メールや業務記録等の膨大なテキストデータから、目視すべきリスクの高いデータを選定します。既存のAIツールと比べて大幅にコストを抑えられ、選定理由を正確に説明できる点が特長です。監査・コンプライアンス部門とともに監査観点の言語化等にも取り組む等、業務面からもアプローチしており、高精度な分析を実現しています。

実証実験では目視で確認するデータ数を96%以上削減する事例も出ており、社員の労働時間や精神的負担の軽減につながると期待しています。今後は事務や市場等、〈みずほ〉の様々な部門におけるモニタリング業務への活用をめざします。

生成AIの活用で、監査業務プロセスの変革に挑む。Blue Labとみずほ銀行が開発中の「AiHawk Filter」。
<https://www.mizuho-fg.co.jp/dx/articles/aihawk-filter/index.html>



IT改革

IT改革の推進状況

システムの安定稼働を大前提として、ビジネスのアジリティを高めるため全社一体となってIT改革に取り組んでいます。IT改革を2つに大別すると、1つ目は「必要なことの見極め」として、「選択と集中」「システム改廃・新陳代謝」を進めています。2つ目は「体制や業務の効率化」として、「BKとRTとの一体運営※1」「アーキテクチャー標準化」「システム管理・統制の見直し」「開発プロセスの見直し」「IT業務運営の見直し」に取り組んでいます。これらの取り組み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、〈みずほ〉の持続的な企業価値向上を実現します。

※1. 2026年4月をめどとした、みずほ銀行(BK)とみずほリサーチ&テクノロジーズ(RT)の統合に向けた検討を開始しています。

AI活用、障害発生や予兆時の迅速な対応可能に

システムの保守・運用面では、日々膨大なエラーメッセージ(約10万種類・大規模障害時は数千件発生)への迅速・正確な対応を要しますが、生成AIにより重要メッセージを見極めて正確性と効率性を向上させる取り組みを開始しました。また、生成AIによる顧客ニーズ分析・応対力向上を企図したコンタクトセンターシステムの構築や、実用化に向けては、開発工程における生成AIによる設計書レビュー等、AI活用の取り組みを広げています。

IT人材の強化

ビジネス戦略の実現に向けたIT活用力向上をめざし、ビジネス部門とIT部門とでより一体となった人材育成等に取り組んでいます。一例として、ビジネス部門では、マネジメント層向けの実践的なIT研修や、ビジネスアナリスト人材の育成プログラムを通じた、人材の質・量の改善等に注力しています。また、IT改革やシステム開発を牽引するIT専門人材育成としては、キャリアモデル・教育研修の体系化や、クラウドやサイバーセキュリティ、プロジェクトマネジメント等、専門人材の育成を強化しています。

IT改革の 取組説明	必要なこと の見極め	選択と集中：全社横断でIT投資案件・事業を厳選
		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
	体制や業務の 効率化	BKとRTとの一体運営：統合検討
		アーキテクチャー標準化：インフラ基盤の集約・共通化
		システム管理・統制の見直し：管理・統制の範囲・方法の見直し
		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規程への見直し
		IT業務運営の見直し：業務ツール・機能改善の見直し

サステナビリティへの取り組み

〈みずほ〉のサステナビリティへの考え方

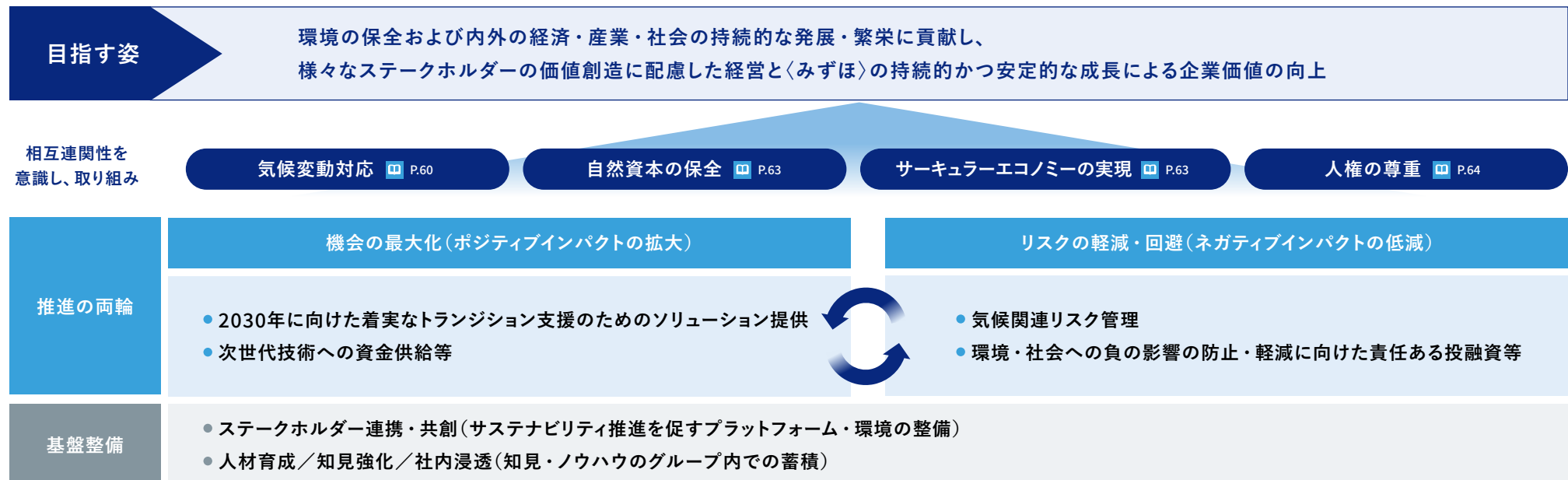
サステナブルな社会・経済の実現への課題は、気候変動対応、自然資本の保全、サーキュラーエコノミーの実現、人権の尊重と多岐にわたるとともに、それらの課題は相互関連性を有しており、統合的に取り組むことが重要です。〈みずほ〉では、サステナビリティを経営戦略と一体的に捉え、お客さまの事業構造の転換や次世代技術の社会実装といったサステナビリティトランスフォーメーション支援を通じた機会の最大化と、戦略・体系的な枠組みに基づいたリスク低減を両輪で推進しています。

〈みずほ〉は、社会課題解決を通じた企業価値向上をめざして、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。

サステナビリティマネジメント

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

サステナビリティの取り組みの全体感



サステナビリティへの取り組み

気候変動対応・自然資本の保全

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・回復は、気候変動への対応やサーキュラーエコノミーの実現とも密接に関連し、企業の持続的な成長にとって重要な要素です。〈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、リスクの低減・機会の捕捉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。

詳細につきましては、当社の気候・自然関連レポート2025をご参照ください。

📄 https://www.mizuho-fg.co.jp/sustainability/report/pdf/climate_nature_report_2025.pdf



TCFD・TNFD提言への〈みずほ〉の対応状況

📄 P.63 自然資本の保全

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。

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

TCFD

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2つの時間軸でアプローチしています。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、インパクト、サーキュラーエコノミーに重点を置き、お客さまとともに挑戦を進めています。

TNFD

自然資本に関する適切なリスク管理とビジネス機会獲得に向けて、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

TCFD

「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・運用するとともに、移行リスクが高いと認識した炭素関連セクターについて、「取引先の属するセクター」と「移行リスクへの対応状況」の2軸で取引先ごとのリスクを評価し、エクスポージャーをモニタリングしています。

TNFD

ESポリシーに基づき、自然資本を含む環境・社会への負の影響の防止・軽減に取り組んでいます。2025年2月の改定では、自然に関する保護価値の高い地域に負の影響を与える事業等に対する取組方針を新たに追加しました。

サステナビリティへの取り組み

気候変動対応の指標と目標

モニタリング指標	目標	直近実績
Scope1,2 排出量	2030年度 カーボンニュートラル	2024年度 5.8万tCO ₂ (暫定値、2020年度比▲64%※1)
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 - 232kgCO ₂ e/MWh	2023年度 317kgCO ₂ e/MWh
石油・ガスセクター	2030年度 Scope1,2: 4.1gCO ₂ e/MJ Scope1,2,3: ▲12 - ▲29%(2019年度比)	2023年度 Scope1,2: 5.4gCO ₂ e/MJ Scope1,2,3: ▲53%(31.8MtCO ₂ e)
石炭採掘(一般炭)セクター	2030年度 OECD諸国ゼロ 2040年度 非OECD諸国ゼロ	2023年度 0.5MtCO ₂ e
鉄鋼セクター	2030年度 ▲17 - ▲23%(2021年度比)	2023年度 ▲28%(12.5MtCO ₂ e)
自動車セクター	2030年度 Scope1,2: ▲38%(2021年度比) Scope3: ▲31 - ▲43%(2021年度比)	2023年度 Scope1,2: ▲23%(719ktCO ₂ e) Scope3: ▲10%(178gCO ₂ e/vkm)
海運セクター	2030年度 気候変動整合度≦0%	2023年度 -7.0%
不動産セクター	2030年度 33 - 42kgCO ₂ e/m ²	2023年度 55kgCO ₂ e/m ²
サステナブルファイナンス額	2019-2030年度 累計100兆円 うち 環境・気候変動対応50兆円	2019-2024年度 累計40.3兆円 うち 環境・気候変動対応20.5兆円
石炭火力発電所向け 与信残高削減目標※2	2030年度までに2019年度比50% 2040年度までに残高ゼロ	2025/3末 2,205億円 (2019年度末比 ▲26.4%)
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	中長期的に削減	2025/3末 1.4兆円 (2020年度末比 ▲0.4兆円)
取引先の移行リスクへの対応状況	-	2025/3末時点 対象セクターにおいて着実に進展
SX人材 ① サステナビリティ経営エキスパート ② 環境・エネルギー分野コンサルタント	2025年度 ① 1,600名、② 150名	2025/3末時点 ① 1,856名、② 142名

※1. 対象範囲は連結子会社。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、みずほリサーチ&テクノロジーズ、アセットマネジメントOne、米州みずほ。連結のCO₂排出量の88%相当)

※2. 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

GHG排出削減 Scope1,2

2030年度カーボンニュートラルに向け、自社GHG排出の約8割を占める国内Scope2について、これまでに国内自社契約電力の再生可能エネルギーへの切り替えを完了、Scope1,2は2024年度時点で2020年度比約64%削減しました。足元では、Scope1や海外Scope2の削減に向けて、国内営業車のEVへの切り替えや海外多排出拠点の削減計画策定等の取り組みを拡大しています。

GHG排出削減 Scope3(投融資を通じた排出)

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。移行リスク、信用エクスポージャー、GHG排出量の多寡等を踏まえ、7セクターで目標設定しており、実体経済の移行促進において重要なセクターをカバーしています。直近実績は、取引先のGHG排出削減の進展によって減少トレンドとなっています。

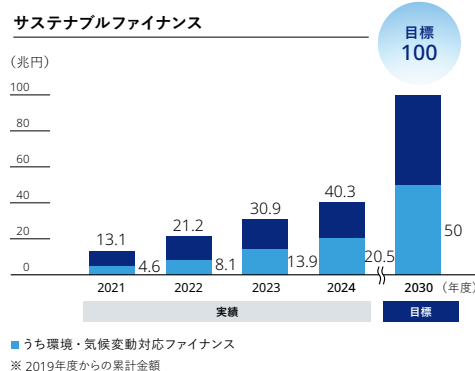
2024年度には、目標設定セクターにおける排出量の7~9割を占める約100社の取引先とのエンゲージメントを実施しました。対話を通じて、取引先の多くが着実なGHG排出削減を進める一方、各国の政策見直し、インフレ懸念やコスト増加に起因するエネルギー転換に向けた取り組みのフィージビリティ低下、エネルギーの供給側と利用側でのコンフリクト等の課題があることも確認しました。引き続き、国・地域やセクターを超えた連携を通じて取引先のトランジションを支援することで排出量の低減を進めます。

サステナビリティへの取り組み

気候変動対応の指標と目標

ビジネス機会獲得 サステナブルファイナンス

社会課題の解決に向けた更なる資金の流れを作り出すため、サステナブルファイナンス100兆円(うち環境・気候変動対応は50兆円)の目標に向けて、着実に実績を積み上げ、マーケットを牽引しています。日本国内における公募SDGs債のリーグテーブルでは6年連続で1位を維持しています(出所: Capital Eye)。



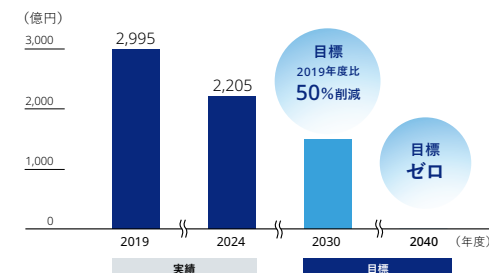
2024年度に注力した取り組み

〈みずほ〉の投融資を通じたGHG排出削減目標やお客さまニーズ等を踏まえ、新たなファイナンス商品の開発を進めています。2024年度は、中堅中小企業のGHG排出量を可視化して削減を支援する「GHG見える化インパクトファイナンス」、海運セクターの移行を促進するため船舶の環境性能を評価して融資を行う「サステナブル SHIPPING・インパクトファイナンス」、横浜港の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、対象企業の裾野や取組領域の拡大を行っています。

リスク管理 石炭火力発電所向け与信残高

石炭火力発電所は、GHG排出量が相対的に多く、廃止に向けた動きがあり、将来的な事業停止の可能性があります。このため、〈みずほ〉は「環境・社会に配慮した取引に関する取組方針」において石炭火力発電所の新設・拡張を資金使途とする投融資等を原則禁止するとともに、与信残高を削減する目標を掲げ、着実に実施しています。

石炭火力発電所向け与信残高削減目標



取引先とのエンゲージメント

気候変動対応に関するエンゲージメントを通じてトランジションを支援することで、取引先と〈みずほ〉双方の移行リスク低減やビジネス機会創出をめざしています。2050年のありたき日本の産業構造“グランドデザイン”を起点に国内電力会社・鉄鋼会社等と産業・業界構造についての議論や、Scope3目標設定セクターにおいてGHG排出削減を切り口とした対話を実施しました。炭素関連セクターの約550社を対象に移行リスクへの対応状況を確認する等、エンゲージメントを起点に取引先のトランジションが着実に進展するように支援しています。

炭素関連セクターにおいて、リスク評価により移行リスクが高いと特定した高リスク領域の取引先に対しては、移行リスク対応の進展や低リスクセクターへの事業構造転換支援等、より一層のエンゲージメントに取り組んでいます。その結果、高リスク領域のエクスポージャーは着実に逓減しています。

サステナビリティへの取り組み

自然資本の保全

〈みずほ〉の融資ポートフォリオにとって重要な自然資本である「水」「生物多様性」への依存・影響が大きいセクターのうち、今後のビジネス機会が見込まれる、化学、一般卸売・小売、食品セクターについて、TNFD開示フレームワークで提示されたLEAPアプローチ※1による分析を実施しました。自然資本に係るリスクは、地域の固有性が強く、同じセクター・企業・生産プロセスでも各拠点で内容が異なるという分析結果を得ており、リスクとビジネス機会の更なる特定に向けて、自然資本への依存・影響の分析の深掘りを進めています。

併せてお客さまの自然資本の保全・回復の取組支援のため、企業のネイチャーポジティブ経営の推進を支援するためのTNFD等を参考とした評価手法を用いて融資を行う「Mizuho自然資本インパクトファイナンス」やコンサルティング等を提供しています。

※1. Locate(発見する)、Evaluate(診断する)、Assess(評価する)、Prepare(準備する)のステップを踏む自然課題の評価手法

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。

資源循環を支援する企業へのサステナブルファイナンス、ベンチャー企業への出資等のリスクマネー、サーキュラーエコノミーへの転換が事業の機会となる企業に対する個人のお客さまへの投資機会の提供等、グループの様々なファイナンス機能を活用してサーキュラーエコノミーの実現を支援しています。

サーキュラーエコノミーの取組事例につきましては、SXサイトをご参照ください。

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

サーキュラーエコノミーの構築に向けた〈みずほ〉のアプローチ

日本におけるリサイクルシステムは製品や部品・素材で異なり、個別リサイクル法等で取り扱われてきた製品・素材のリサイクルシステムは地域ごとに一定程度確立しているため、全国統一のアプローチが必ずしも適していません。併せて、太陽光パネルやSAF(持続可能な航空燃料)、蓄電池等は、新たなリサイクルシステムの構築が求められます。製品製造等を行う動脈産業と、廃棄物のリサイクル・適正処理を行う静脈産業をつなげる資源循環型サプライチェーンへの転換は道半ばです。

そこで、〈みずほ〉は、動静脈をつなぐ地域のリサイクルシステムの構築や動脈産業と静脈産業の連携を図る中核的企業の創出といった「地域軸」と、新領域(SAFや蓄電池等)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ます。

〈みずほ〉はその強みである幅広い顧客基盤、すべての都道府県に拠点を持つ地域ネットワーク、産業知見に基づく官公庁・企業への豊富な支援実績、そして金融とコンサルティングを有するグループ一体の横断的な連携力をいかして、企業や地域、官民をつなぎ、サーキュラーエコノミー産業を創り出すオーガナイザーをめざしていきます。

事例：廃トラック架装におけるアルミニウムのクローズドループ構築(イメージ)



アルミニウムのサーキュラーエコノミー実現に向けた取り組みの詳細はこちらをご参照ください。

🔗 https://www.mizuho-bank.co.jp/release/pdf/20250421release_jp.pdf

サステナビリティへの取り組み

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会に定期的に報告しています。

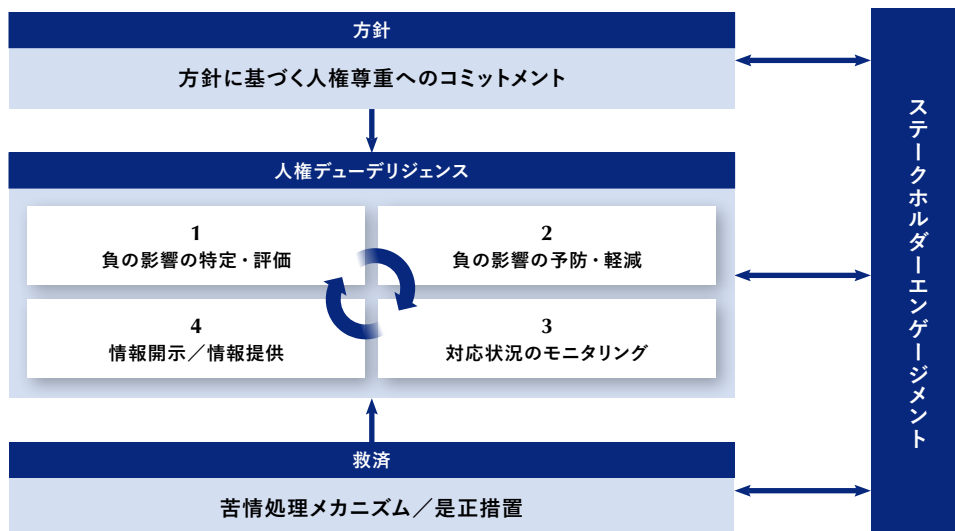
取引先等で生じた様々な人権課題についてデューデリジェンスを実施するとともに、専門的かつ中立的な第三者（一般社団法人ビジネスと人権対話救済機構：JaCER）が運営する苦情相談窓口を活用した苦情処理メカニズムを運営しています。

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、外部有識者から人権尊重の取り組みについてアドバイスをいただく等、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。

詳細につきましては、当社の人権レポート2025をご参照ください。
https://www.mizuho-fg.co.jp/sustainability/social/human/solution/pdf/report_2025.pdf



〈みずほ〉の人権マネジメントシステム



人権デューデリジェンスの実施状況

計6件(2024年度)の投融資先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に検証を実施しました。

事例	要請・検証のポイント	対応状況・結果
取引先による先住民の権利侵害	ライツホルダーからの申し出を受け、取引先とのエンゲージメントを実施	取引先の対応状況を確認するとともに、ライツホルダーとの対話も実施。取引先の今後のアクションをモニタリング
取引先における児童労働	鉱山での児童労働に関与している疑いがあったため、取引先の人権尊重の取組状況を検証	取引先が児童労働に関与する事実は確認されず、またサプライチェーン全体を通じた人権尊重の取り組みを進めていることを確認

コーポレート・ガバナンス

取締役会議長メッセージ



ビジネス面における注力テーマの磨き上げに加え、いかなる環境でも社会インフラとしての金融機関の役割を果たせるよう、議長として取締役会の運営をリードしていきます。

社外取締役（取締役会議長）

月岡 隆

取締役会議長就任にあたっての抱負

みずほフィナンシャルグループの社外取締役に就任してから4年が経ち、2025年6月に取締役会議長に就任しました。社外取締役就任以来、監査委員長や各委員として監督活動に取り組んできましたが、今般就任した議長という立場には特別な重みがあります。小林いずみ前議長からのバトンをしっかり引き継ぎ、〈みずほ〉の企業価値向上に向けて取締役会の運営をリードしていく所存です。次に、「これまでの監督活動や2024年度の振り返り」「中長期的な成長戦略に向けた取締役会の運営」について述べます。

これまでの監督活動や2024年度の振り返り

私はシステム障害による混乱の最中の2021年に社外取締役に就任し、社員の間に不安が広がっている状況を目の当たりにしたわけですが、持株会社とエンティティ間、各カンパニー間、執行と監督の間等、様々な組織の間に存在する

溝こそが〈みずほ〉における最大の課題だと感じていました。こうした溝を解消し社員が同じ方向を見つながらするためには、まずは〈みずほ〉の過去から現在までの歴史を改めて学び、社会における〈みずほ〉の存在意義を改めて考え、企業風土変革の一步として企業理念やパーパスを再定義すること、そのうえで、中期経営計画を新たに策定することが必要であると提言し、取締役会でも議論してきました。

企業風土変革は一朝一夕で実現できるものではなく、また、終わりのない取り組みだと思いますが、木原グループCEOをはじめとした経営陣が企業理念やパーパスの大義をしっかり社員に伝えてきた結果、私自身も拠点訪問等を通じて社員と直接お話しする中でその浸透を実感しています。

これまで取締役会でも重点的に議論し取り組んできた企業風土変革が実を結び、ビジネス面においても様々な成果が出始めてきました。2024年度は過去最高益を計上し、2023～2025年度を期間とする中期経営計画の財務目標値

を1年前倒しで達成しました。また、16年ぶりの自己株式取得や楽天カードとの戦略的な資本業務提携を行ったほか、GreenhillとのPMI（買収後の統合・融合）等も進んでおり、総じて進展の大きな1年だったと評価しています。

中長期的な成長戦略に向けた取締役会の運営

先述の通り中期経営計画の財務目標は達成しましたが、こうした潮流をさらに発展させるべく、執行経営陣の取り組みをバックアップしていくことこそが、取締役会の運営をリードする取締役会議長としての役割だと思っています。〈みずほ〉には、「各業界とのリレーション・産業知見を活用した産業育成・企業成長のノウハウと支援実績」「米国を中心としたグローバルCIBビジネスモデル」等といった強みがあります。また、これまで課題としていた「マスマーケット領域におけるデジタル・リモート・リアルチャネルの利便性向上」「資産形成層から富裕層に至るお客さまへのアプローチ体制」等についても取り組みを強化しています。こうした強みや取り組みを通じ、ビジネス面における5つの注力テーマを磨き上げ、固有の競争優位性へ昇華できるよう、取締役会でもしっかりと議論を尽くしていきます。

また、企業風土変革への不断の取り組みやIT改革の推進、安定的な業務運営等、ビジネスの成長を支える経営基盤の強化も重要であり、とりわけ金融機関は「資金決済機能」「金融仲介機能」等、社会インフラとしての役割を担っています。「厳しい環境下でもその役割をしっかり果たせるか」といった視点については常に忘れず、取締役会を運営していきます。

コーポレート・ガバナンス

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



小林 喜光

就任年 2020年

主な経歴

三菱ケミカルグループ株式会社 代表取締役社長／公益社団法人経済同友会 代表幹事
(重要な兼職) 東京電力ホールディングス株式会社 取締役会長



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) 日清紡ホールディングス株式会社 社外取締役

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



武 英克

就任年 2024年

取締役 兼 執行役副社長(代表執行役) 業務執行統括補佐 兼 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 兼 特命事項担当

主な経歴

アジア・オセアニア地域本部長／大企業・金融・公共法人カンパニー長



金澤 光洋

就任年 2024年

取締役 兼 執行役常務 グループCIO

主な経歴

企画グループ副グループ長／グループ共同CIO／グループCPrO



米澤 武史

就任年 2024年

取締役 兼 執行役常務 グループCFO

主な経歴

財務・主計グループ副グループ長／国際会計基準対応PT長



今井 誠司

就任年 2021年

取締役会長(社内非執行取締役)

主な経歴

みずほ銀行 副頭取／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／グローバルコーポレートカンパニー長



平間 久顕

就任年 2019年

取締役(社内非執行取締役)

主な経歴

主計部長／みずほ銀行 名古屋営業部長／みずほ銀行 内部監査グループ長

コーポレート・ガバナンス

〈みずほ〉のコーポレート・ガバナンス体制

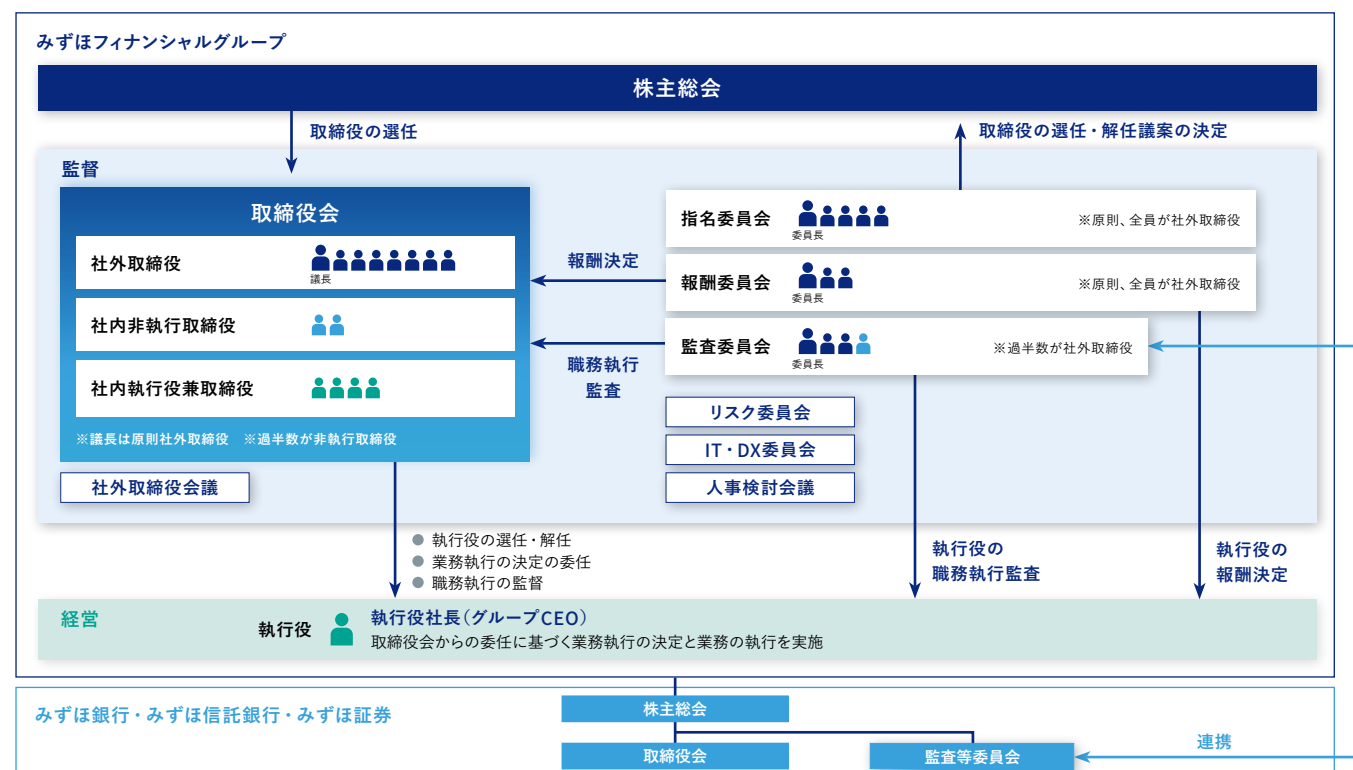
〈みずほ〉は、取締役会を中心とした企業統治システムを構築し、様々なステークホルダーの価値創造に資する経営を行うとともに、企業の持続的かつ安定的な成長による企業価値の向上を実現し、内外の経済・産業の発展と社会の繁栄に貢献することにより、その社会的役割・使命を全うします。

また、みずほフィナンシャルグループ(持株会社)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

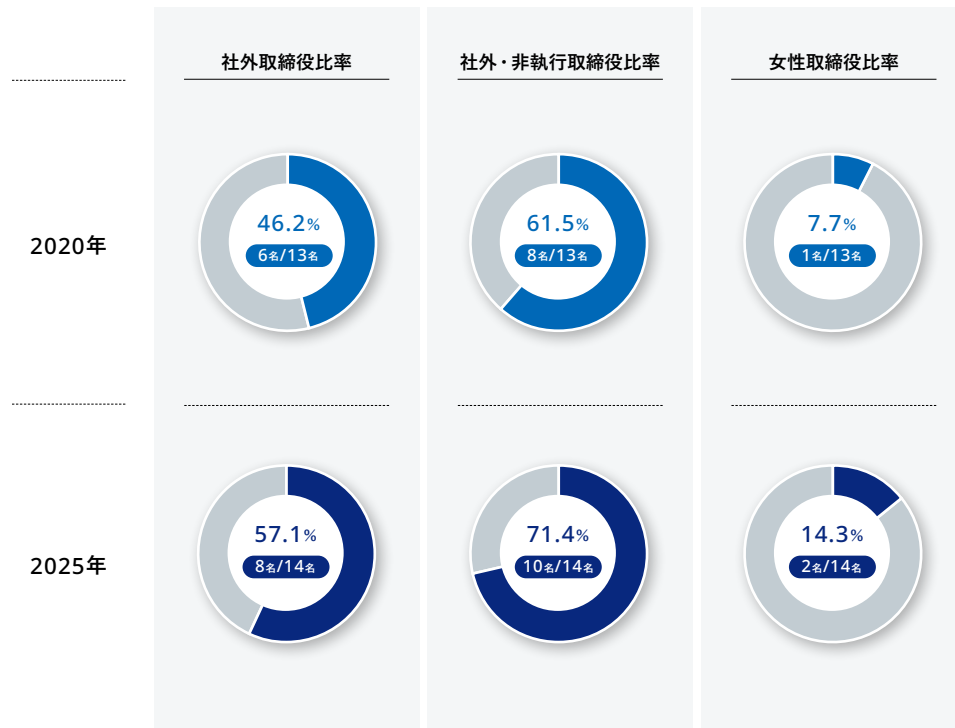
体制図



コーポレート・ガバナンス

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。



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。

コーポレート・ガバナンス

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※3 ■ 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	小林 喜光 ■ ■	●				●		●	●	多様な事業を展開するグローバル企業の経営者を務め、コーポレート・ガバナンスにおける高い識見を有する。
	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の高い識見を有する。
取締役(非執行)	今井 誠司				●			●	●	大企業法人業務、国際業務、投資銀行業務等に携わり、大企業を中心とした企業金融等に係る高い識見を有する。
	平間 久顕 ■ ■ ■ ■		●	●	●					主計業務、営業、内部監査等に携わり、財務・会計、各種リスク管理等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。
	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。
	金澤 光洋		●		●		●		●	経営企画、リスク管理、国際業務、IT・システム企画等に携わり、リスクガバナンス、IT戦略等に係る高い識見を有する。
	米澤 武史		●	●	●				●	主計、産業調査、財務企画等に携わり、グローバルでの経済・社会・産業動向、金融機関の財務戦略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)

※3. 外部有識者として以下の2名が委員となっています。

下野雅承氏(日本アイ・ビー・エム株式会社 名誉顧問) 小島啓二氏(株式会社日立製作所 副会長)

コーポレート・ガバナンス

詳細につきましては、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

2024年度取締役会運営方針

2024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。

【2023年度実効性評価における課題認識】

- 内外環境の変化を踏まえ、成長戦略の議論を一層充実させる余地
- 議論すべき論点を絞り込み、従来以上に骨太な議論を行う余地

年間計画実行

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。

【2024年度の実効性評価における主な議論の内容】

- 業務計画および主要戦略の現状と課題認識／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

2024年度取締役会実効性評価

2024年度は第三者評価機関を活用した実効性評価を行いました。具体的には、全取締役に対しアンケートおよび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、取締役間で問題意識の共有を図り、今後の対応について議論を行いました。評価の結果、取締役会等は、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る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。

課題認識・改善に向けた取り組みの方向性等

更なる実効性向上に向けた課題認識等として、以下の点を確認しました。

- ①監督目線に基づく最適な「骨太な議論」の実施
 - 本源的な競争力・企業価値向上およびステークホルダーの目線を踏まえた議案設定の継続
 - 足元の外部環境等を踏まえ、従来以上に守りの観点も意識した議論の充実 等
- ②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
 - 将来的な経営戦略の方向性等を見据えた取締役会構成の継続検討
 - 監督と執行の良好なコミュニケーション上の工夫等によるボードカルチャーの維持 等

2025年度取締役会運営方針

実効性評価における課題認識等も踏まえ、2025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。2025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。

コーポレート・ガバナンス

社外取締役の取り組み



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。

2024年度は経営状況オフサイトミーティングを計9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、外部専門家による地政学やサイバーセキュリティリスクに関する意見交換等を行いました。また、社外取締役が自ら米州や東南アジア等も含む国内外営業拠点や事務センター等バックオフィス拠点を訪問し、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。



2025年1月13日 米州拠点訪問



ステークホルダーとの対話

社外取締役がステークホルダーへ直接〈みずほ〉の課題や意見等をお伝えし意見交換する場として、機関投資家の皆さまとの社外取締役セッションを開催しています。

2024年9月には社外取締役スモールミーティングを開催し、小林いずみ氏、篠原弘道氏、野田由美子氏が参加しました。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、資本市場における〈みずほ〉の変化への評価、ビジネス戦略の差別化、外から見る〈みずほ〉と中から見る〈みずほ〉の違い等について意見交換を行いました。

2024年9月25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/20240930_2.pdf



2024年9月25日 社外取締役スモールミーティング



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。

2024年度は計3回開催し、企業理念の浸透・企業風土変革、お客さま本位の業務運営、内部管理体制・グローバルガバナンス等のテーマを中心に、経営上の課題やガバナンスのあり方等について意見交換を行いました。

コーポレート・ガバナンス

2024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：月岡 隆	監査委員会 委員長：佐藤 良二
役割	株主総会に提出する当社取締役の選任・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％	18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	内部統制システムの有効性／執行部門における重点戦略の進捗状況や課題認識／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

下記要件の充足に加え、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しことで、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

2024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	2024年度は7回開催し、トップリスクの選定、リスクアペタイト・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	2024年度は6回開催し、IT戦略やDX推進に関する取組状況、安定的な業務運営の取組状況、システムリスク管理の状況、サイバーセキュリティリスク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	2024年度は4回開催し、主要経営陣のサクセッションプランニング、2025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。

コーポレート・ガバナンス

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」の全文を当社ウェブサイトに掲載しています。

<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。2025年度には、株主の皆さまとの価値共有を強化するため、業務執行を担う役員等の株式報酬比率を拡大し、業績連動報酬の決定方法の一部を見直しています。

報酬体系(2025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	36%	49%	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)			
					32%	4%	
					28%	24%	
						23%	
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			

↑ 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

コーポレート・ガバナンス

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。

- ・2024年度に係る報酬等のうち基本報酬の取締役の人数には、2024年6月26日付で退任した取締役1名を含んでいます。2023年度に係る報酬等の執行役の人数には、2024年4月1日付で辞任した執行役3名を含んでいます。
- ・2024年度に係る株式報酬Iは、2024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(3,441.557円/株)を乗じた額を記載しています。なお、株式報酬I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。
- ・2024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。
- ・2023年度に係る短期インセンティブ報酬は、2024年7月に報酬委員会において2023年度分として決定した額を記載しています。
- ・2023年度に係る株式報酬IIは、2024年7月に報酬委員会において2023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(3,441.557円/株)を乗じた額を記載しています。なお、これらは、2025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。
- ・2023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。
- ・2024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

	2024年度に係る報酬等				2023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	11名	10名	11名	－	－	－	1名	1名
金額	253	57	0	－	－	－	28	31
(株数)	－	(16)	－	－	－	－	－	(9)

執行役

	2024年度に係る報酬等				2023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	20名	20名	20名	－	20名	20名	－	－
金額	802	161	1	－	459	434	－	－
(株数)	－	(46)	－	－	－	(126)	－	－

2023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	7.0%	7.6%
連結業務純益+ETF関係損益等	9,000億円	10,058億円
親会社株主に帰属する当期純利益	6,100億円	6,789億円

2024年度の報酬体系(第23期事業報告P.66-67)

📄 https://www.mizuho-fg.co.jp/investors/stock/meeting/pdf/callnotice_23.pdf

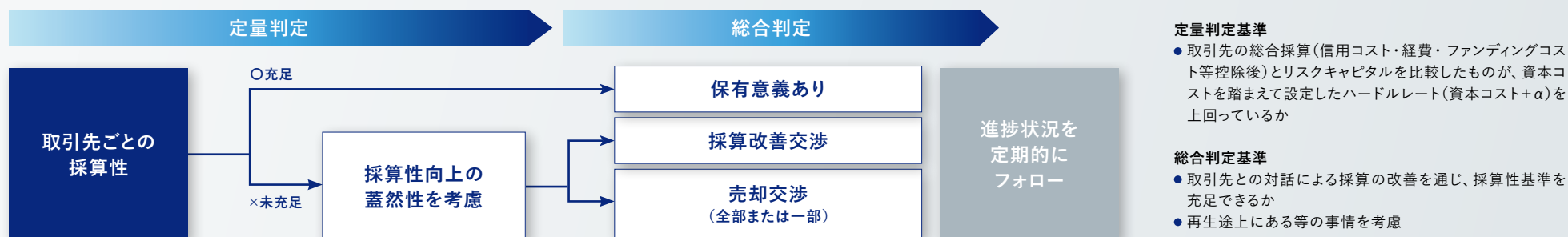
コーポレート・ガバナンス

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。



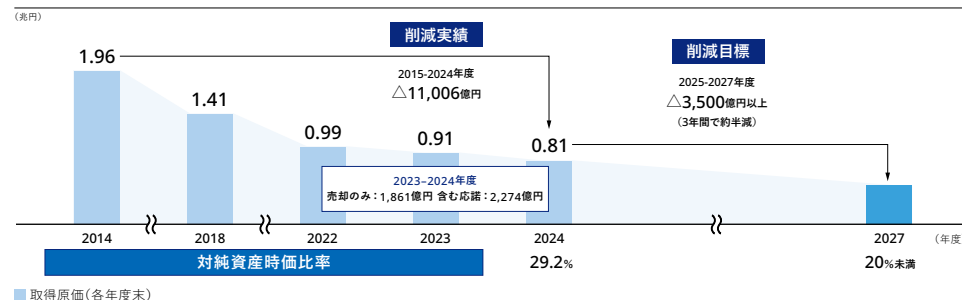
政策保有株式の削減

2023～2025年度にかけての簿価削減目標3,000億円に対し、2023～2024年度の実績は1,861億円となりました。なお、みなし保有株式も時価で2,509億円削減しています。2015年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58%となりました。

外部環境の変化も踏まえて削減を一層加速するため、新たに2025～2027年度の3年間で3,500億円の簿価削減を最低目標とし、みなし保有株式は3年間で時価約2,000億円の削減を目線とします。これにより、対純資産時価比率※120%未満をめざします。

※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。株価水準、純資産は2024年度末横置き

政策保有株式



リスクガバナンス

資料編 リスク管理態勢

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。

2025年度のトップリスクの選定にあたっては、政治・経済、社会・技術の大きな潮流を踏まえた見直しを実施しました。政治・経済では、ポピュリズムの台頭や戦後国際秩序の変質といったグローバル化の揺り戻しの兆しや、各国の財政が拡張傾向にあることにより、グローバルなマーケットの不確実性が高まるリスクを認識しています。また、気候変動による環境危機やデジタルネイティブ世代台頭による顧客ニーズの多様化、新たな技術の進展に伴う競争環境の変化や金融犯罪が巧妙化するリスク等の社会・技術の動きも捉えた取り組みが不可欠な状況です。

トップリスク（2025年3月時点）

- | | | |
|------------------|-----------------------|-----------------------|
| • 日本経済・日本企業の地盤沈下 | • サイバー攻撃 | • 役員・社員による不適切な行為・不作為 |
| • 米国経済の大幅かつ急速な減速 | • システム障害 | • 人材不足等による持続的成長の停滞 |
| • 各国のソプリリスク顕在化 | • 気候変動影響の深刻化と不十分な環境対応 | • AI等のテクノロジーへの対応不足 |
| • 貿易紛争の激化と紛争リスク | • マネロン・テロ資金供与 | • 業務停止を引き起こし得る自然災害の発生 |

※ 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。

サイバーセキュリティ

サイバーセキュリティ経営宣言の詳細につきましては、こちらをご参照ください。

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

2024年度は国家が支援する攻撃者による情報窃取等の活動の活発化や企業の委託先へのサイバー攻撃による個人情報流出、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。

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。

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}等を定期的に実施しています。
- 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）

資料編 サイバーセキュリティ

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>

コンプライアンス

資料編 コンプライアンス

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。

そして、「Integrity」を実践するため、すなわち経済・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取り組んでいます。

その中でも、コンプライアンスに関するトップリスクとして、「役員・社員による不適切な行為・不作為」と「マネロン・テロ資金供与」を掲げ、対応を強化しています。また、ルールを守ることにとどまらず、プリンシプルの本質を捉え、「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」との認識のもと、お客さまの「最善の利益」を追求しています。

お客さま本位の業務運営の詳細につきましては、〈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覧ください。

📄 https://www.mizuho-fg.co.jp/release/pdf/20250630release_jp.pdf



役員・社員による正しい行動の実践

お客さまにその大切な資産や情報を託していただけるのは、信頼があってこそとの自覚を持ち、「お客さまや社会から期待される水準」「社会的規範や目線」に即した正しい行動をすることが重要であると考えています。

〈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、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。

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・ローンダリングへの対策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は、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て、被害の発生・拡大の防止に努めています。

お客さま本位の業務運営

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て、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。

10年間の主要財務データ

連結業績サマリー

(億円)

	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
連結粗利益	22,216	20,927	19,153	18,127	20,622	21,986	22,524	22,784	27,033	29,204
資金利益	10,036	8,678	8,073	7,624	7,335	9,056	9,934	9,605	8,876	10,452
信託報酬	534	506	554	551	585	551	604	589	614	622
役務取引等利益	6,075	6,035	6,143	6,104	6,192	6,871	7,409	7,516	8,566	9,067
特定取引利益	3,105	3,253	2,757	2,973	3,912	3,881	2,876	3,347	7,265	10,474
その他業務利益	2,464	2,454	1,624	873	2,595	1,625	1,698	1,724	1,710	△1,413
営業経費	△13,495	△14,672	△14,889	△14,308	△13,783	△14,146	△13,928	△14,452	△16,639	△18,407
連結業務純益 ^{※1}	8,528	6,634	4,578	3,933	6,619	7,977	8,512	8,052	10,368	10,989
与信関係費用	△304	△475	1,563	△195	△1,717	△2,049	△2,351	△893	△1,063	△516
株式等関係損益	2,056	2,421	2,720	2,748	1,371	121	△438	864	236	1,412
株式等売却損益	2,253	2,611	2,883	3,052	1,537	568	295	980	611	1,612
株式等償却	△103	△48	△51	△57	△416	△58	△416	△20	△22	△148
持分法による投資損益	242	188	214	512	303	199	254	118	262	467
その他	△740	△1,015	△937	△742	△417	△748	△461	△525	△688	△479
経常利益	9,975	7,375	7,824	6,141	6,378	5,363	5,598	7,896	9,140	11,681
特別損益	107	466	175	△4,978	△191	1,158	440	△106	409	219
法人税、住民税及び事業税	△2,132	△1,965	△1,901	△1,613	△1,500	△1,656	△1,173	△1,708	△2,761	△3,015
親会社株主に帰属する当期純利益	6,709	6,035	5,765	965	4,485	4,710	5,304	5,555	6,789	8,854
一株当たり当期純利益(円) ^{※2}	26.94	23.86	22.72	3.80	176.87	185.75	209.27	219.20	267.88	350.20

※1. 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

※2. 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一株当たり当期純利益を算定しています。

連結貸借対照表サマリー

(億円)

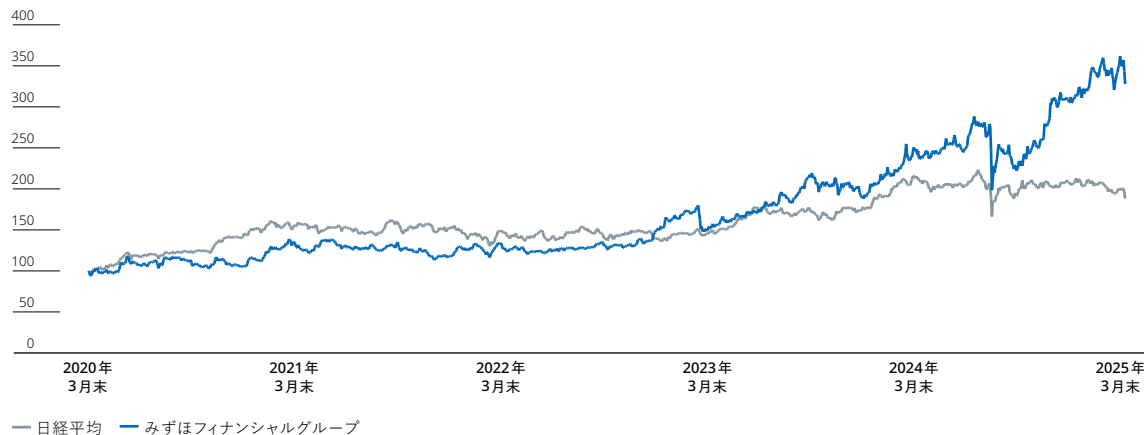
	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
資産の部合計	1,934,585	2,005,086	2,050,283	2,007,922	2,146,590	2,255,862	2,370,661	2,542,582	2,786,721	2,833,204
貸出金	737,088	783,377	794,214	784,569	834,681	837,046	847,362	886,871	927,787	941,087
有価証券	395,059	323,531	341,830	297,744	349,072	436,972	446,410	373,631	382,454	343,075
負債の部合計	1,841,053	1,912,352	1,952,070	1,915,981	2,059,952	2,162,240	2,278,651	2,450,497	2,683,600	2,727,966
預金	1,056,290	1,200,452	1,250,812	1,243,110	1,311,896	1,333,124	1,388,308	1,504,989	1,598,546	1,587,467
純資産の部合計	93,532	92,733	98,212	91,940	86,638	93,622	92,010	92,084	103,121	105,237

会社情報

会社概要 (2025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	2,513,757,794株
従業員数	2,626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 52,554人)
設立日	2003年1月8日
ウェブサイト	https://www.mizuho-fg.co.jp

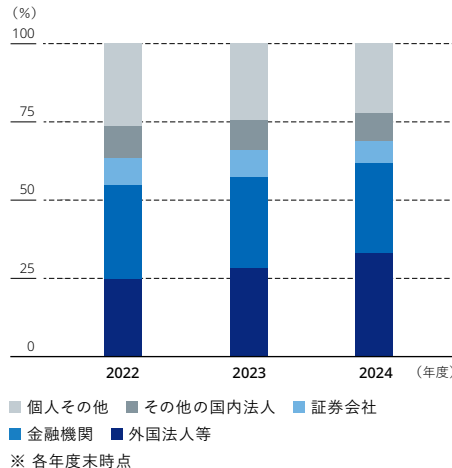
株価推移 東京証券取引所



(注) グラフは、2020年3月末の終値を100として作成しています。

みずほフィナンシャルグループは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。上記の株価推移は、当該株式併合の影響を考慮した指数を表示しています。

所有株式数株主構成(普通株式)



投資家の皆さまとのエンゲージメント

〈みずほ〉では、投資家の皆さまとの質の高いエンゲージメントをめざし、日々取り組んでいます。

2024年度も国内外の投資家の皆さまと対話する機会の拡大に向け、精力的にIR活動を行いました。投資家の皆さまとの面談件数を大幅に増やしたほか、ご関心の高いテーマの開示充実に努めました。また、海外機関投資家の皆さまとは、英語での対話を通じて、幅広いテーマについて密度の濃いエンゲージメントを実施しました。

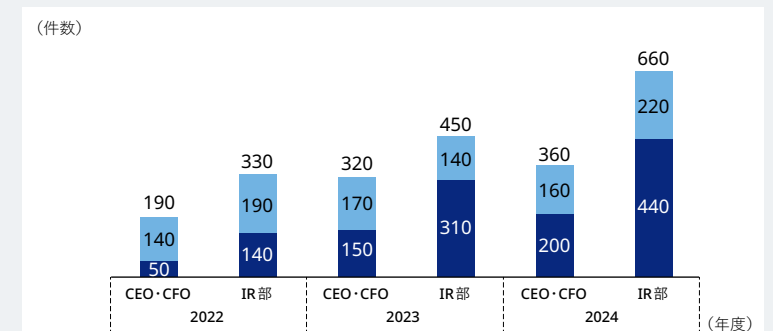
また2024年度は、IR Dayや楽天証券のプラットフォームを活用した個人投資家向け説明会のほか、「サステナビリティへの取り組み」に関する説明会や社外取締役スモールミーティングを開催しました。

投資家の皆さまからいただいたご示唆は、持続的な成長に向けた取り組みや開示の充実にいかしています。

主な対話の機会(2024年度)

決算会社説明会	2回(2024年5月・11月)
「サステナビリティへの取り組み」説明会	1回(2024年5月)
IR Day(カンパニー別事業戦略説明会)	1回(2024年7月)
社外取締役スモールミーティング	1回(2024年9月)
個人投資家向け説明会	1回(2025年3月)

面談件数推移





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。

