

ともに挑む。ともに実る。



# 2026

## 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

2025.4.1–2026.3.31

## ともに挑む。ともに実る。

〈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年以上が過ぎました。

〈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。

## Mizuho's Corporate Identity

〈みずほ〉の企業理念



# 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 〈みずほ〉の歩み
- P.24 価値創造プロセス
- P.25 経営資本
- P.26 成長戦略
- P.29 提供価値
- P.30 マテリアリティ

## 価値創造のビジネスモデル

- P.33 マスリテール
- P.35 ウェルスマネジメント&アセットマネジメント
- P.37 企業成長支援
- P.42 グローバルCIB
- P.44 特集：〈みずほ〉の強みを発揮するグローバル展開

## 持続的な価値創造を支える基盤

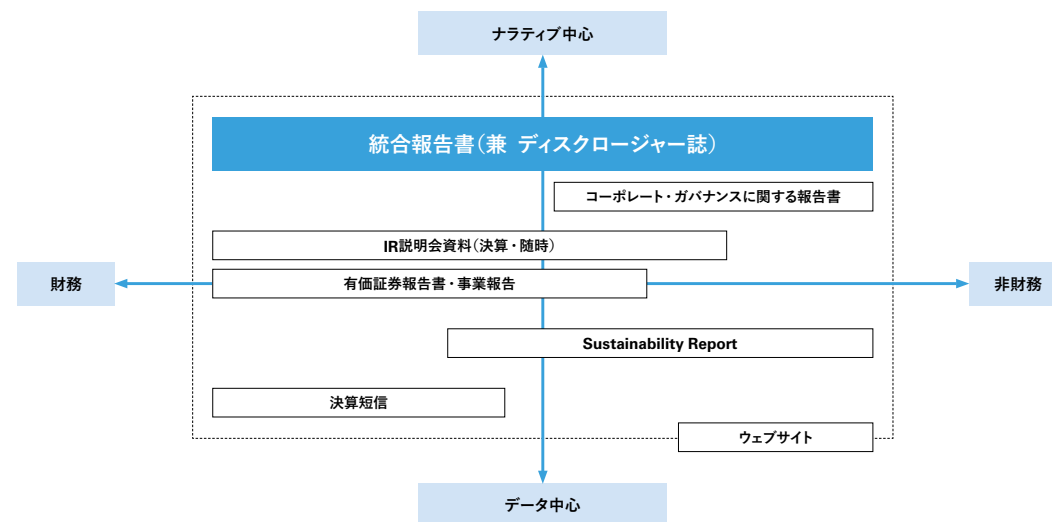
- P.47 人的資本
- P.52 DX／AI戦略
- P.54 IT改革
- P.55 サステナビリティへの取り組み
- P.60 コーポレート・ガバナンス
- P.72 リスクガバナンス
- P.73 サイバーセキュリティ
- P.74 コンプライアンス

## データセクション

- P.75 10年間の主要財務データ
- P.76 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。特に、2026年より発刊するSustainability Report 2026は、従来の人的資本レポート、人権レポート、気候・自然関連レポート、ESGデータブック、Sustainability Progressを1冊に編纂したものです。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参照してください。

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：2025年4月～2026年3月  
(一部、2026年4月以降の情報を含まず。)

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

2026年7月



パーパス「ともに挑む。ともに実る。」に込めた思いを胸に、〈みずほ〉は一つひとつの“変化の兆し”を着実に捉え、大きな潮流へと広げてきました。積み重ねてきた数々の挑戦は、確かな実績へと結び付いています。

統合報告書2026では、「経済・社会や産業の発展への貢献が、〈みずほ〉の成長と持続的な価値創造につながる」という考え方を軸に、新たな挑戦を続ける〈みずほ〉の姿をお伝えすることをテーマとしています。



POINT  
1

## 〈みずほ〉の原動力とは。

産業や社会の課題に挑むあらゆる主体を支える高い「志」と、果敢に挑戦し続けるDNA。  
それが〈みずほ〉の原動力です。



POINT  
2

## 〈みずほ〉はどのように成長を実現するのか。

お客さまの挑戦を支え、経済・産業の競争力を高めることで社会価値を創出し、  
〈みずほ〉の企業価値向上につなげます。

# Section 01

## トップメッセージ

Q 〈みずほ〉の果たすべき使命とは何か。

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

Section 01  
トップメッセージ

Section 02  
〈みずほ〉の  
価値創造ストーリー

Section 03  
価値創造の  
ビジネスモデル

Section 04  
持続的な  
価値創造を支える基盤

## Contents

P.5 CEOメッセージ  
P.11 副社長メッセージ  
P.12 CFOメッセージ

P.18 事業ポートフォリオ  
P.20 At a glance

## CEOメッセージ

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

みずほフィナンシャルグループ  
取締役 兼 執行役社長 グループCEO  
木原 正裕



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

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

中東情勢の緊迫化により、原油をはじめ様々な物資の調達をホルムズ海峡経由に依存しているサプライチェーンの脆弱性が露呈しています。まさに産業や生活に不可欠な物資をいかに安定的に確保していくか、「自律性」をいかに高めていくか、長期的な視点で議論が必要です。代替調達先を確保するとともに、水素等CO<sub>2</sub>フリーのエネルギー源の開発やサーキュラーエコノミーの構築を進める必要があります。もう一方の「不可欠性」。日本の製造業の地盤沈下がいわれて久しいですが、日本は品質や製品開発における「すり合わせ力」で依然として強みを発揮しています。例えば、半導体。設計を経て最終製品に至る一連のサプライチェーンの中で、半導体製造装置・部材・マテリアルハンドリングの分野で日本はなくてはならない存在です。また、自動車産業やロボット産業も日本の強みです。しかし、世界における競争は激化しています。積極的な研究開発、AI活用、そしてスタートアップとの連携を進めることで、「不可欠性」を継続的に磨いていく努力が必要です。重要なことは、

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

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

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

## 1 「志」の高い金融機関をめざして ～「4+α」戦略を通じて～

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

### ○ 1点目：日本産業の競争力回復への挑戦

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

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

### ○ 2点目：国際的な連携を推進する懸け橋になる

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

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

### ○ 3点目：サステナビリティの推進

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

### ○ 4点目：個人のお客さまの豊かな人生の実現

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

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

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

## 2 「4+α」の4領域について

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

### ○ 顧客利便性の徹底追求(マスリテールビジネス)

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

### ○ 「資産所得倍増」に向けた挑戦(ウェルスマネジメント&アセットマネジメント)

顧客セグメントの見直し、担当者のコンサルティング力向

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

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

### ○ 日本企業の競争力強化(企業成長支援)

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

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

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

### ○ グローバルCIBビジネス

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

※ 債券・為替・コモディティ部門



### 3 全社レベルの課題

#### ○ コスト構造改革

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

#### ○ バランスシートコントロール

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

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

#### ○ AI活用

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

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

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

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

※ 各部門におけるDX推進の責任者

#### ○ 戦略とリソース配分の整合性

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

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

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

### ○ 妥協を許さない領域の経営基盤強化

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

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

## 4 カルチャー改革とグローバル化

### ○ カルチャー改革

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

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

### ○ グローバル化

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

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

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

木原正裕



海外タウンホールミーティング



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

副社長執行役員  
特命事項担当

**Suneel Bakhshi**

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

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

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

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

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

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

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

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



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

取締役 兼 執行役常務 グループCFO  
鮫島 慎

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

## 2025年度の振り返りと環境認識

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

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

(図表1)2025年度業績

(億円)

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

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

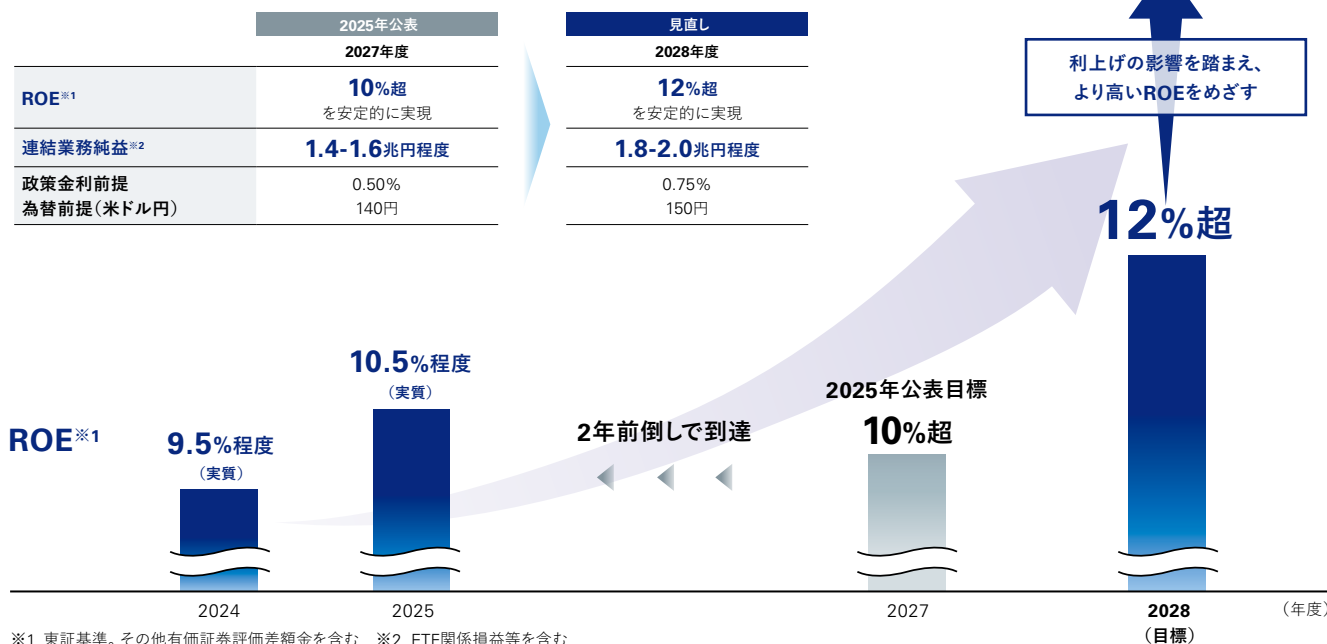
※2. 臨時処理分等を除く

※3. その他有価証券評価差額金を含む

## 新たな中期財務目標と2026年度計画

2027年度を期限とした財務目標を1年で達成したことを受け、2028年度までに達成をめざす中期財務目標を新たに設定しました。2028年度の財務目標として、「ROE12%超」「連結業務純益1.8-2.0兆円程度」の達成をめざします。これ

(図表2)新たな中期財務目標の設定



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

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

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

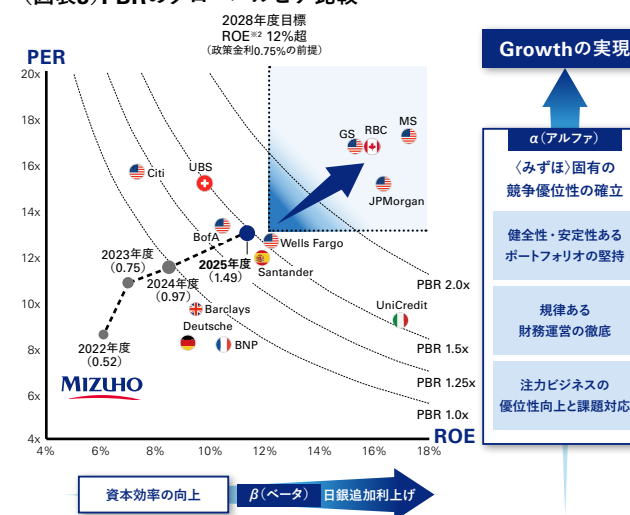
す。2025年度の親会社株主純利益から一過性要因を除いた実力値である11,500億円から、注力ビジネス領域を中心とした業務純益の成長をドライバーに13,000億円への増益をめざします。前述したように足元の環境は不透明な状況ではありますが、達成に向けて規律ある財務運営を行ってまいります。

### PBR向上に向けた取り組みの進捗

〈みずほ〉のPBRは、ROEの向上と持続的な成長への期待

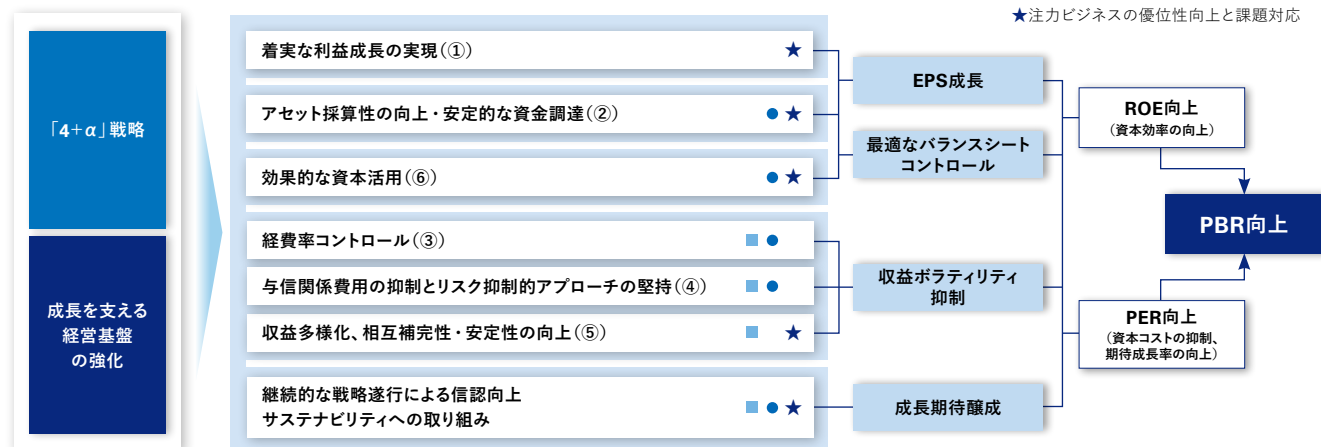
から着実に改善してきましたが、グローバルトップピアとはまだ差があり、これらに匹敵する水準までさらに引き上げていく必要があります。更なるPBR向上を経営上の最重要課題と位置付け、今後も弛まずその実現に取り組んでまいります。

PBR向上は、ROEとPERの引き上げを通じて実現されます。中期財務目標で示した通り、2028年度までにROEを安定的に12%超に引き上げるとともに、〈みずほ〉固有の競争優位性を軸に質の高い成長戦略を実現して、PERも高めてまいります。そのために、「健全性・安定性あるポートフォリオの堅持」「規律ある財務運営の徹底」「注力ビジネスの優位性向上と課題対応」に取り組みます。ビジネス面については、後掲の“価値創造

(図表3)PBRのグローバルピア比較<sup>※1</sup>

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

(図表4) PBR向上に向けたロジックツリー



のビジネスモデル”で詳述しますので、ここでは、財務面の取り組みについて触れたいと思います。

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

#### ①着実な利益成長の実現

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

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

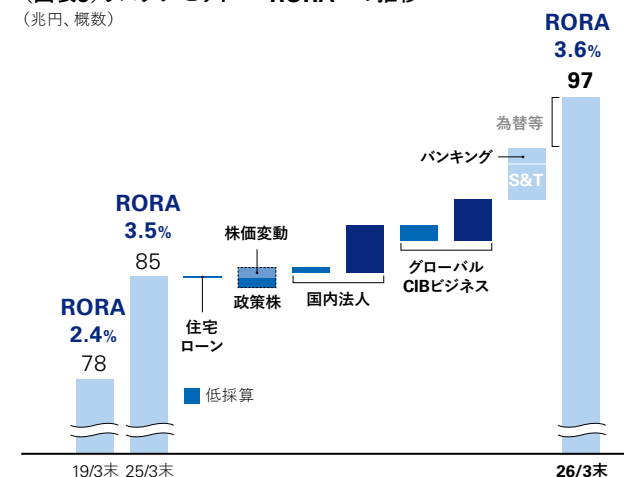
また、より重要な点として非金利収支も成長ドライバーとなっており、特に国内の「企業成長支援」ビジネスでは大企業や中堅企業のコーポレートアクションに対してM&Aアドバイザーをはじめとした様々な提案や金融面のソリューション提供を行うことで大きな実績を上げています。「グローバルCIB」ビジネスにおいても、バンキングとマーケットの連携が米国を中心に奏功し、収益が伸長しています。今後も「マストリアル」「WM&AM」「企業成長支援」「グローバルCIB」の4つの注力ビジネス領域を強化することで、利上げ局面での収

益ポテンシャルの最大化と、利上げによらない利益成長を実現していきます。

#### ②アセット採算性の向上・安定的な資金調達

引き続きROEを向上させるため、リスクアセットの収益性を示すRORAを持続的に改善させていきます。顧客ビジネスでは、採算性の基準を設け、すべてのお客さま・取引・商品の採算性を計測し、よりRORAの高いビジネスに経営資源をシフトさせます。具体的には、金利競争が厳しく採算基準対比で十分なRORAを確保できない住宅ローンや、長年にわたりRORAが改善されない貸出の削減を進め、それにより捻出した経営資源を、様々な付帯収益が期待できる高RORAビジネスに投下してい

(図表5) リスクアセット※1・RORA※2の推移  
(兆円、概数)



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

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

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

なお、政策保有株式の削減にも継続的に取り組んでいます。2015年度初めに約2兆円あった政策保有株式の簿価は、足元で約0.7兆円まで削減しました。2025年3月末時点の株価を前提として、みなし保有株式を含めた政策保有株式の時価残高が純資産に占める割合を2027年度までに20%未満にすることを引き続きめざします。

### ③経費率コントロール

〈みずほ〉は、インフレ環境下で継続的な経費増加圧力が存在する中でも、規律ある経費運営を通じて経費率を50%台後半でコントロールしており、政策金利水準の大きな差にもかかわらず、欧米主要銀行と遜色ない経費率を維持しています。経営環境の不確実性が増して厳しい事業環境にさらされるリスクが高まる中、収益の下方耐性を強化するため、今後とも固定的経費の増加抑制を徹底し、3年間で1,500億円の岩

盤コスト削減を進めていきます。金融機関としての安定的な業務運営や固有の競争優位性の構築に必要な投資や経費は積極的に投下してまいります。固有の競争優位性の構築が難しい商品・サービス・ビジネスを大胆に縮退していくとともに、AI関連への積極投資を通して業務プロセス全体を大胆に再設計することで、徹底した業務効率化を進めてまいります。

### ④与信関係費用の抑制とリスク抑制的アプローチの堅持

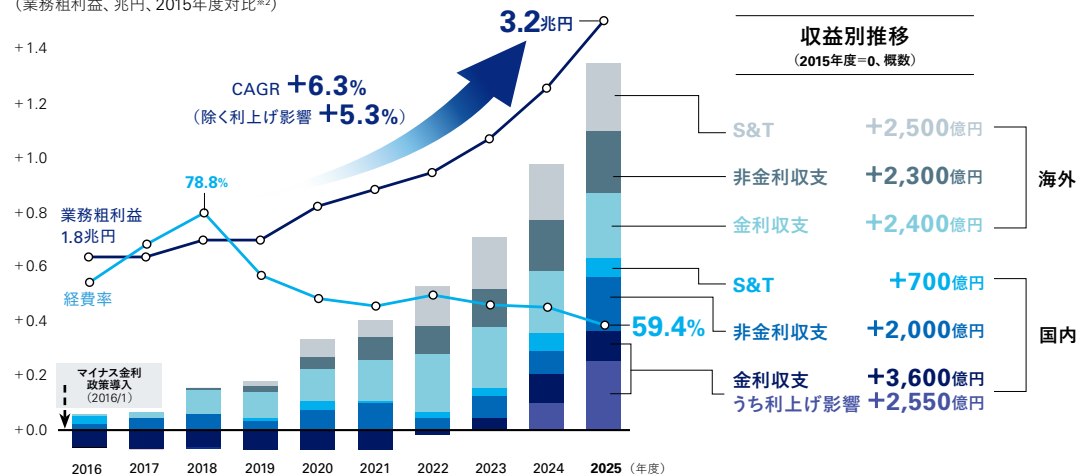
米国の関税政策の多くがまだ残存していることに加え、中東情勢の緊迫化に伴う原油高・サプライチェーンの混乱、根強い円安傾向等といった多くの要因から、お客さまの財務状況が悪化して与信関係費用が増加する可能性に留意が必要な状況です。2025年度には、中東情勢等により業績面で影響を受けると予想されるセクターを対象に予防的な引当を新たに547億円計上し、将来のリスクに備える財務対応を進めています。お客さまの事業や財務状況をきめ細かに把握して変化の予兆をいち早くつかみ、困難な状況に直面する前に事業再構築等の経営改善提案を行うことでお客さまを支援し、与信関係費用の抑制に努めてまいります。

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

### ⑤収益多様化、相互補完性・安定性の向上

日銀によるマイナス金利政策により、国内資金収支が大きく減少する厳しい状況に直面したことを受けて、〈みずほ〉は非金利収益と海外の事業ポートフォリオの拡大を図り、収益の安定性と成長性を両立してきました。特に、米国を中心とした「グローバルCIB」ビジネスでは、信用力の高いグローバル・ブルーチップ企業や機関投資家をメインのお客さまとして、バンキング、マーケットを一体的に展開することにより、高い収益成長を実現しています。〈みずほ〉の「グローバルCIB」ビジネスは、他の欧米銀行と比較して、金融市場環境に応じて大きく変動するトレーディング収益の占める割合が低く、トレーディングビジネス自体も顧客フローに基づいたビジネスを展開していることから、収益の安定性も極めて高いことが特徴になっています。

日本経済は緩やかな名目成長を続けています。2024年3月のマイナス金利政策解除以降、政策金利も緩やかに上昇を続けており、今後も利上げの継続が見込まれます。この結果、国内資金収支は今後も増加傾向を保つと予想されます。一方で、更なる利上げ時には円債ポートフォリオに含み損が生じる可能性があることから、市場部門の債券ポートフォリオは、慎重な運営を継続しつつ機動的にコントロールしていきます。顧客・市場両部門の収益の相互補完性を高め、政策金利の変動に対する〈みずほ〉全体の収益変動を抑制するとともに、金利上昇に伴う収益機会を的確に捕捉してまいります。

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

## ⑥効果的な資本活用

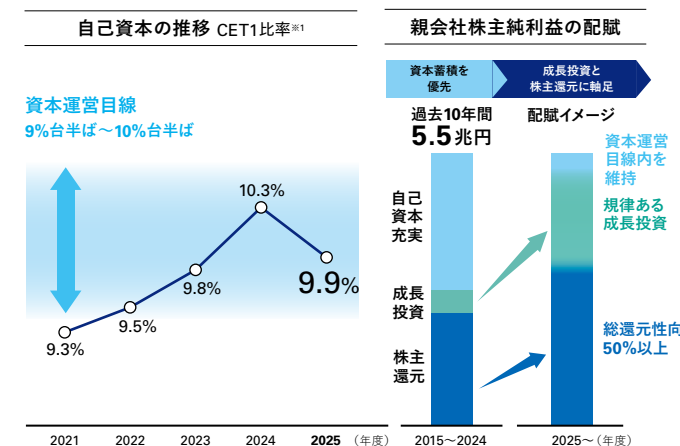
資本政策は、これまで通り「自己資本充実、成長投資、株主還元強化の最適なバランスを実現」する方針を維持します。自己資本は、規制比率であるCET1比率（バーゼルⅢ最終化完全実施ベース、その他有価証券評価差額金を除く）が2026年3月末時点で9.9%と引き続き運営レンジ内で推移しており、資本の蓄積は十分な水準となっています。足元の自己資本の充実状況を鑑みれば、今後計上される親会社株主純利益は、株主還元強化と成長投資（インオーガニック投資およびオーガニック投資）に活用していくことができると考えています。

2025年度は新たな株主還元方針を発表して迎えた最初の年度でした。新しい株主還元方針では、「累進的な一株当たりの増配に加え、機動的な自己株式取得を実施」することと

し、そのうえで、配当は「安定的な収益基盤の着実な成長に基づき、毎期5円を目安に増配を実施」、自己株式取得は「業績と資本の状況、株価水準、成長投資機会等を勘案しつつ、総還元性向50%以上を目安に決定」としております。本方針に従い、2025年度は4,000億円の自己株式取得を実施し、総還元性向は60%となりました。今後も本方針に基づき株主還元を実施していきます。

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

(図表7) 自己資本の推移と親会社株主純利益の配賦

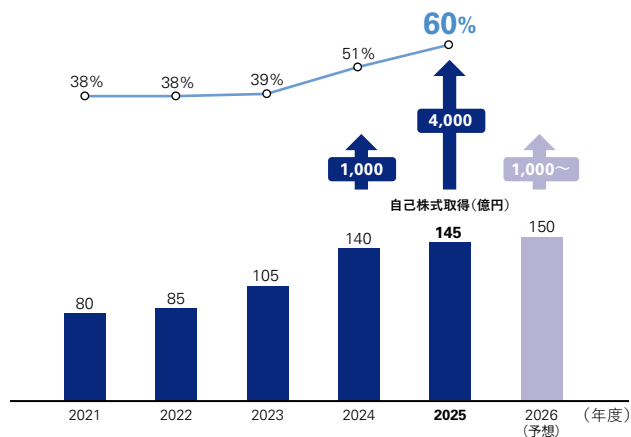


※1. バーゼルⅢ最終化完全実施ベース。その他有価証券評価差額金を除く

インオーガニック投資については、〈みずほ〉の戦略との整合性、投資リターンの十分性、ガバナンスの実効性、投資先とのカルチャーの適合性について多面的かつ深度ある検証を行い、慎重に規律をもって判断していく方針は不変です。2023年度以降では、「グローバルCIB」「企業成長支援」ビジネスにおける内外M&Aアドバイザー機能の強化を企図して、Greenhill、Augustaを買収するとともに、Aventus Capitalの60%超の株式を取得することに合意したほか、「企業成長支援」ビジネスにおけるAIを活用したビジネス高度化・効率化に向けてUPSIDERを買収しました。また、「マスリテール」「WM&AM」ビジネスの強化に向けて、国内屈指のEコマースプラットフォーマーである楽天グループの楽天カード、楽天証券に戦略的出資を行いました。今後も〈みずほ〉

(図表8)株主還元実績と2026年度予想

○ 総還元性向 ■ 1株当たり配当金(円)

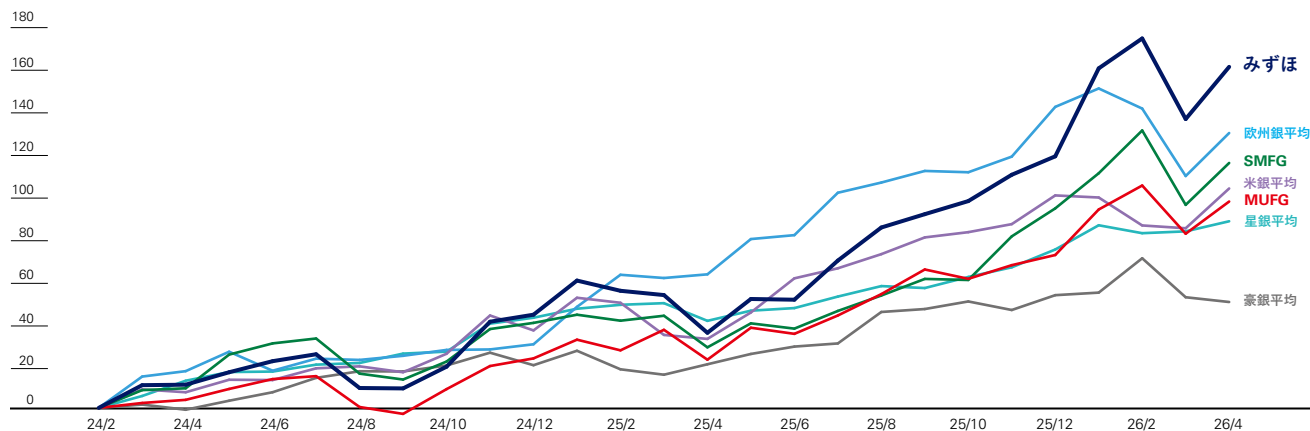


固有の競争優位性を構築するための投資機会を厳選しながら進めてまいります。

なお、インオーガニック投資を行った場合、投資先企業と緊密に連携し、企図した戦略的意図の実現に向けたビジネス推進、収益計画の進捗状況のモニタリング、人材交流やガバナンス構築を通じた組織間の融合を進め、投資効果をいち早く発現させていきます。当初想定した投資効果の発現が見込まれないと判断された場合は、投資からのエグジットを速やかに進める、規律ある投資管理を行っていきます。2025年度には、スケールの大きいグローバルプレイヤーが主流となっているグローバル・カストディ事業をState Street Corporationに事業譲渡しました。

(図表9)マイナス金利解除以降のTSR推移

(24/2基準、%)



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

### 投資家の皆さまへ

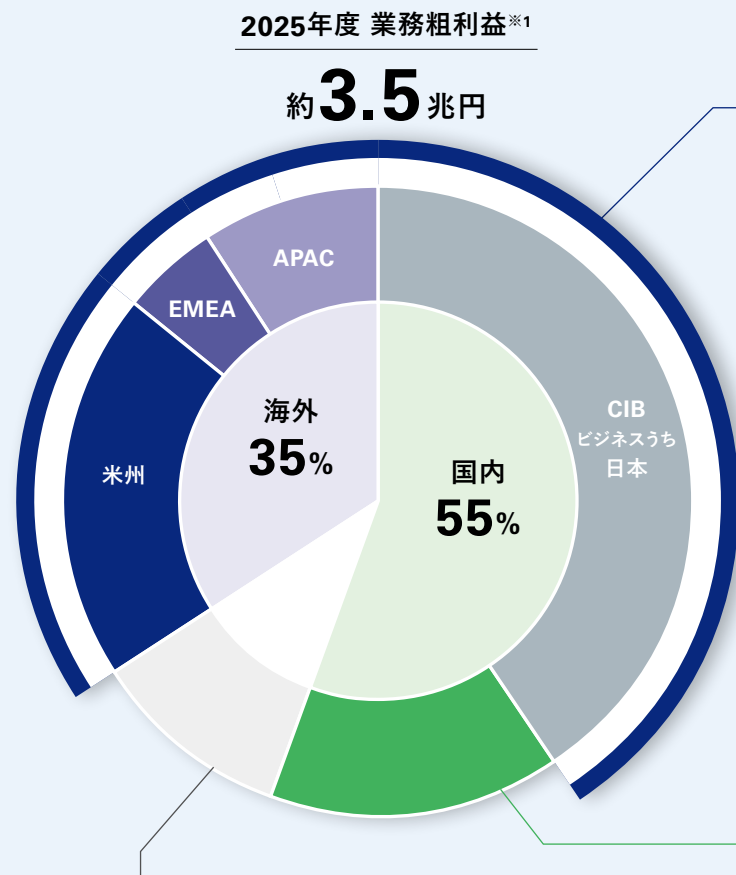
これまで〈みずほ〉は、投資家の皆さまとのコミュニケーション拡充に努めてまいりました。国内外の投資家の皆さまからいただいたご示唆を経営や開示拡充にいかすことで、2025年度は一般社団法人日本IR協議会「IR優良企業賞」を初めて受賞する等、高い評価をいただけていることをうれしく思っ

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

鮫島 慎

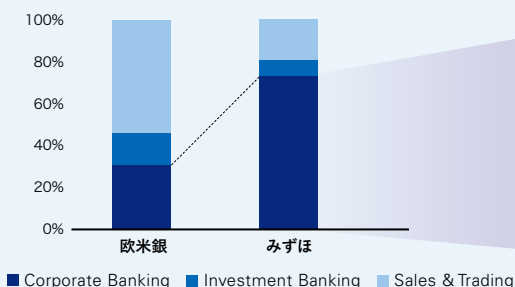
## 成長性・安定性ある収益構成

(概数)

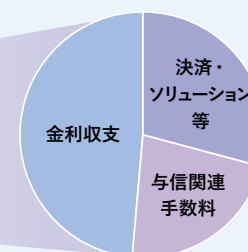


## CIBビジネス

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

業務粗利益の構成<sup>※2</sup>

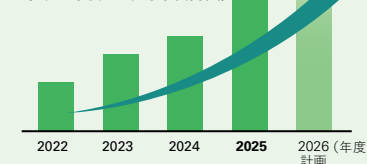
Corporate Bankingの内訳



## 個人ビジネス

業務粗利益の伸び

**+2,000**億円  
(2022年度~2026年度計画)



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

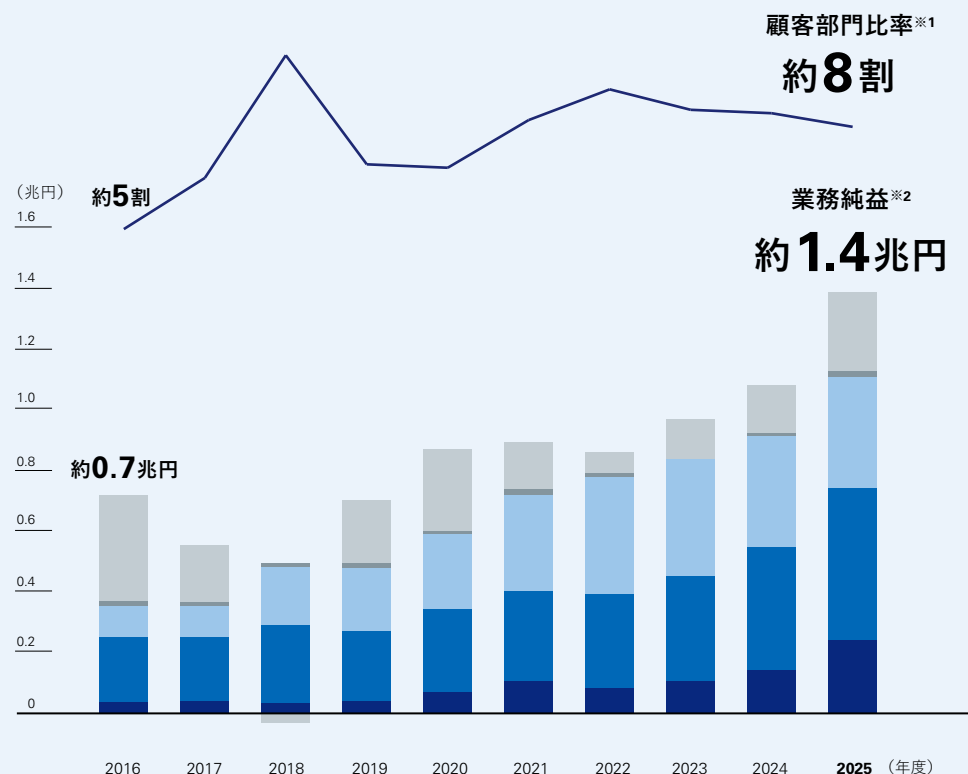
## バンキング等

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

日本国債 平均残存期間<sup>※3</sup> **0.9**年

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

## 顧客部門を軸とした安定的な収益成長



- 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. RBC、CIBC、GCIBC、AMCの業務純益比率

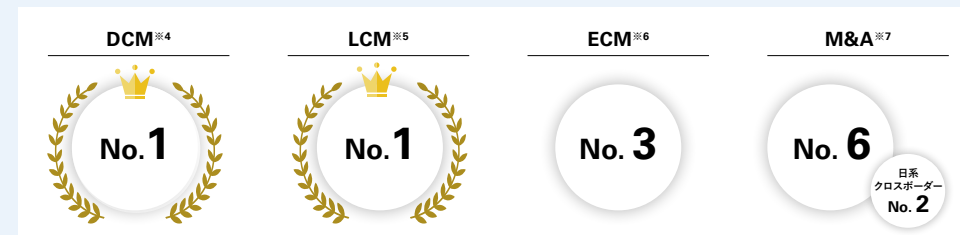
※2. カンパニー制導入以降、管理会計、概数。過年度の計数を2025年度管理会計ルールに組み替えて算出(GMCの業務純益にはETF関係損益等を含む)

## CIBビジネスにおける高いプレゼンス

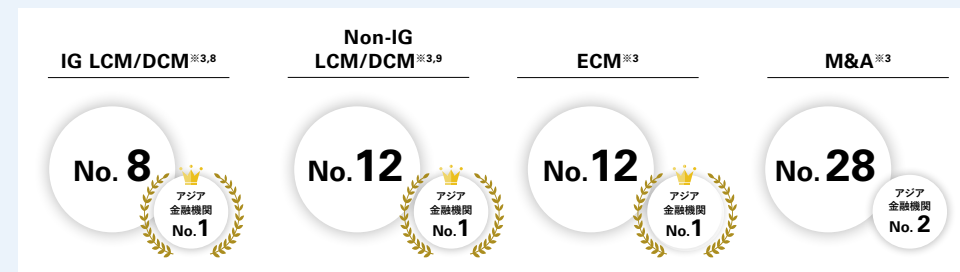
グローバルCIBリーグテーブル※3  
No.15



## 日本



## グローバル



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

※4. 主幹事比例配分ベース、条件決定日ベース(出所)LSEG

※5. (出所)LSEG

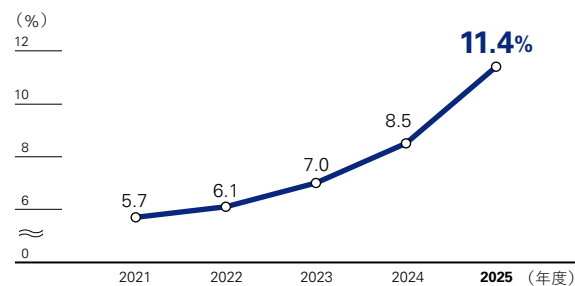
※6. ブックランナーベース、条件決定日ベース 新規公開株式、既公開株式、転換社債型新株予約権付社債の合算(REIT含む)(出所)LSEG

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

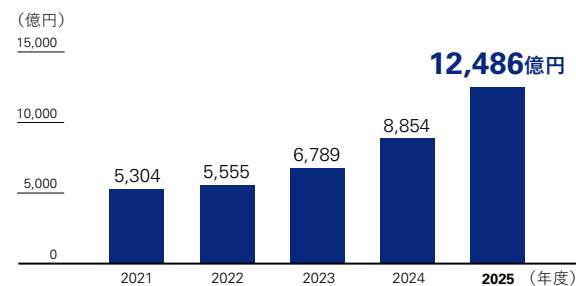
※8. 投資適格の企業が発行する債券・ローン(出所)Dealogic

※9. 非投資適格の企業が発行する債券・ローン(出所)Dealogic

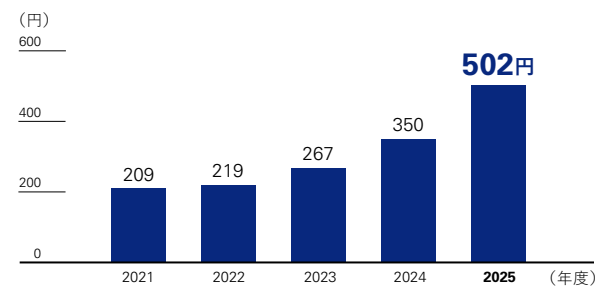
## 東証基準ROE



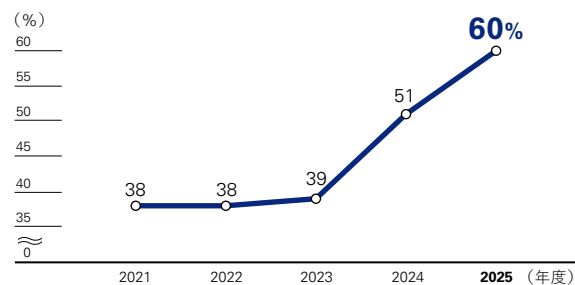
## 親会社株主純利益



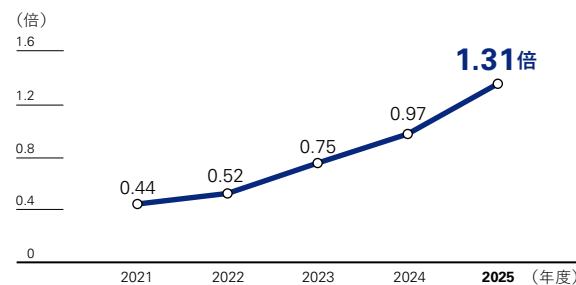
## 1株当たり当期純利益 (EPS)



## 総還元性向

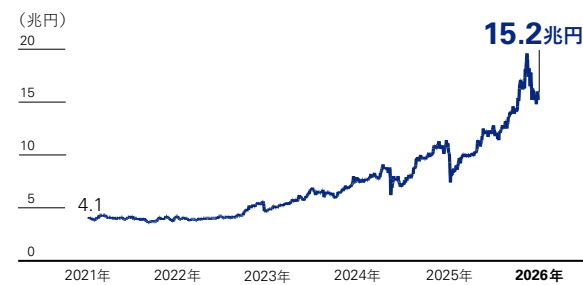


## PBR



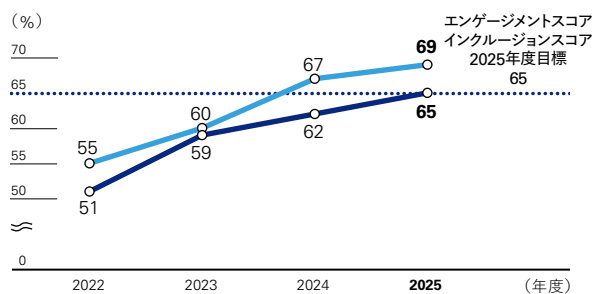
(注) (出所) Bloomberg、各年度末

## 時価総額



(注) (出所) Bloomberg

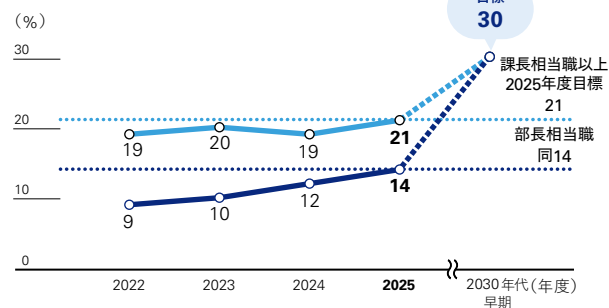
## エンゲージメントスコア／インクルージョンスコア※1



● エンゲージメントスコア ● インクルージョンスコア

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

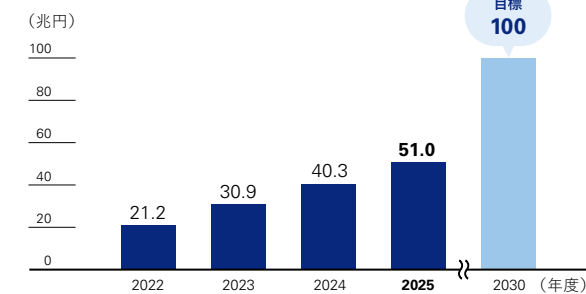
## 女性管理職比率※2



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

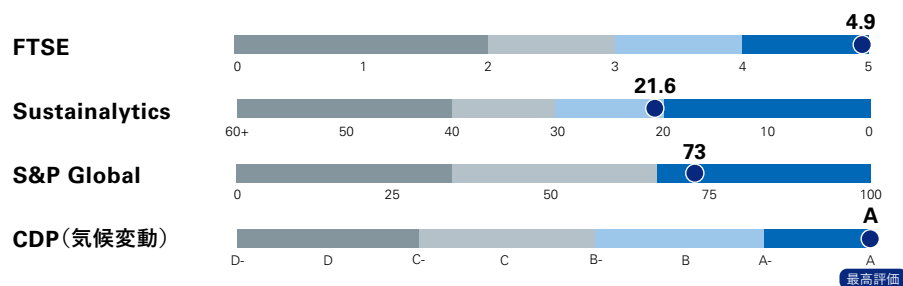
※2. 国内(みずほフィナンシャルグループ、みずほ銀行、みずほ信託銀行、みずほ証券、みずほリサーチ&テクノロジーズ※3)合算  
 ※3. みずほリサーチ&テクノロジーズは、2026年4月1日付でみずほ銀行と統合  
 ※4. 2023年度実績までは、一部の出向者を除く  
 ※5. 2024年度実績以降は、人事制度改定に伴い新基準で算出し、すべての出向者を対象に含む

## サステナブルファイナンス※6



※6. 2019年度から各年度末までの累計金額

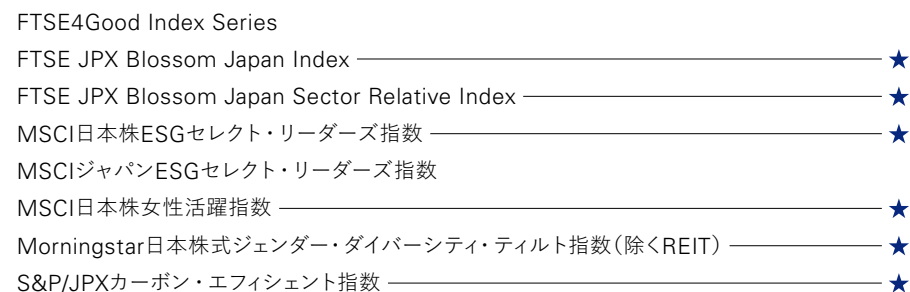
## ESG外部評価※7(2026年6月時点)



※7. 詳細は当社ウェブサイトをご参照ください。

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

## ESGインデックス組入状況※7,8(2026年6月時点)



※8. ★印はGPIF選定 ESGインデックス

# 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 4つの注力領域をそれぞれ深掘ることに加え、各領域内の機能を相互につなぐ、「4+α」戦略により新たな付加価値を創出していきます。  
ここでは〈みずほ〉の価値創造プロセスを解説します。

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.23 〈みずほ〉の歩み  
P.24 価値創造プロセス  
P.25 経営資本

P.26 成長戦略  
P.29 提供価値  
P.30 マテリアリティ



安田銀行  
写真提供：国立国会図書館

第一国立銀行  
写真提供：国立国会図書館

日本興業銀行

## 150年を超える歴史

### 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

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

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  
「One MIZUHO」公表

2015年 RBSの北米事業基盤を買収

2016年 カンパニー制導入  
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

2023年 パーパス「ともに挑む。ともに実る。」制定

楽天証券株式会社に関する資本業務提携  
米国M&Aアドバイザー会社Greenhill買収

2024年 楽天カード株式会社との資本業務提携

2025年 欧州みずほ銀行のユニバーサルバンク化  
法人向けフィンテック企業の

株式会社UPSIDERホールディングスの株式取得

2026年 みずほ銀行とみずほリサーチ&テクノロジーズが  
合併

1873-

1999-

2023-

### お客さまと社会に貢献してきた150年超の歴史

〈みずほ〉の源流を築いた先人たちは、志を同じくする仲間と協働し、公益を第一に、先見性をもって産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」に「時代の先を読み」、将来の日本の勝ち筋を構想する姿勢は、今なお〈みずほ〉のアイデンティティとして受け継がれています。



洪沢 栄一氏



安田 善次郎氏

写真提供 国立国会図書館

### “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、グループ一体で応える運営体制を培ってきました。さらに、2016年度より、お客さまの属性に応じた、エンティティ横断的な戦略を策定・推進するため、カンパニー制に移行し、お客さまのニーズに即したサービスをグループ一体で提供しています。

### パーパス制定

2023年、内外環境が大きく変化する中で、〈みずほ〉が果たすべき役割・〈みずほ〉の存在意義を改めて見つめ直し、新たにパーパスを制定しました。

「ともに挑む。ともに実る。」には、あらゆるステークホルダーの挑戦を支えるとともに、〈みずほ〉自身も果敢に挑戦しながら、ともに成長していくという決意を込めています。

さらに、〈ありたき世界〉から「10年後に目指す世界」をバックキャストし、その実現に向けて取り組むべきテーマを基に成長戦略を策定しました。

# 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、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、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。



## 150年を超える歴史の中で培った価値創造のための資本

## 経営資本

## 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<sup>※1</sup> 9.9%
- 格付：Moody's A1、S&P A-、Fitch A-
- ファンディングを支える預金基盤：約170兆円

※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

## 国内外のネットワーク

- 国内：335拠点（うち銀行・信託・証券共同店舗：25拠点、銀行・証券共同店舗：166拠点）<sup>※2</sup>
- 海外：30ヵ国103拠点<sup>※3</sup>

※2. 2026年6月末時点。本店・支店・出張所の建屋ベース ※3. 2026年6月末時点

- ROEおよびPER引き上げによる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
- お客様の利便性・利得性を追求したデジタル基盤の強化やお客さまリーチの裾野拡大

- 堅牢な財務基盤と高い資本効率・収益性（東証基準ROE12%超<sup>※5</sup>）
- NPS<sup>※6</sup>向上によるトップバンクにふさわしい預金基盤の持続的な成長

※5. 政策金利0.75%前提

※6. Net Promoter Score（お客さま推奨度）



〈みずほ〉の  
中に存在する  
人材や組織・風土

## フェアでオープンな人材とカルチャー

- 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
- “グループ一体”を支える、グループ横断の人事の枠組み

## “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の整備
- 戦略遂行に必要なスキルを有する人材、複数の領域を横断する経験や視点を持つ人材の確保

- 4+α（つなぐ）戦略を実現する質と量を有した人材ポートフォリオ
- グループ内外の機能が自律的に結び付く組織
- 戦略の実現を通じて、社員一人ひとりが“自分らしくある”こと、成功体験を味わえること



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

- 戦後、高度成長期から現代にかけての日本の産業金融を支え、企業の競争力強化に取り組んできた実績

## グローバルCIB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・提携

- 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

## お客さまとのつながり

- 個人のお客さま：約2,100万人
- 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<sup>※4</sup>

※4. Forbes Global 2000のうち上位200社（除く金融機関）

- 4+α（つなぐ）戦略を通じ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

- お客さまと〈みずほ〉の持続的なつながりや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

## 〈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」からなる〈ありたき世界〉から「10年後の目指す世界」を逆算し、その具体化に向けて取り組むテーマを基に導き出しています。

ビジネスモデルとして、4つの領域を特定し、それぞれの領域を深掘りすることに加え、各領域内の機能を相互につなぐ4+α(つなぐ)戦略を推進するとともに、その実現・成長を支える経営基盤の強化にも取り組んでいます。



4+ $\alpha$ (つなぐ)戦略で競争力を強化

〈みずほ〉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つの戦略領域を特定したうえで、それぞれの領域を深掘りし、徹底的に強化することで優位性の発揮をめざします。

そのうえで、4つの領域と各領域内の機能を相互につなぐ(+ $\alpha$ )ことで、全体としての競争力をさらに強化し、新たな付加価値を創出する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「顧客利便性の徹底追求」と「プロダクトの差別化」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。お客さま・産業・社会の発展につながる資金供給のために必要となる預金の確保と、将来につながるお客さま層の獲得を実現します。



## 企業成長支援

「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、日本の持続的な成長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。



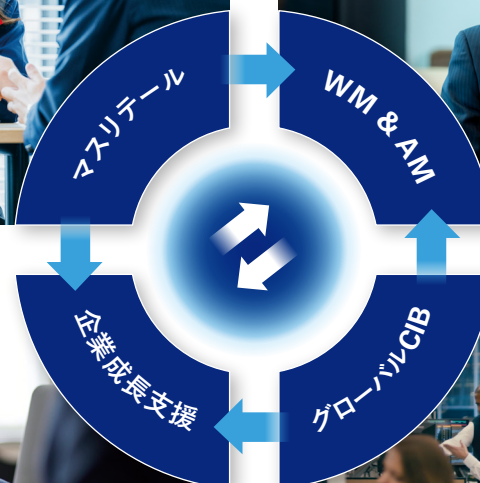
## WM&amp;AM

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。グループ全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。

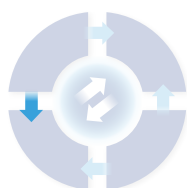


## グローバルCIB

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。実りある社会・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。



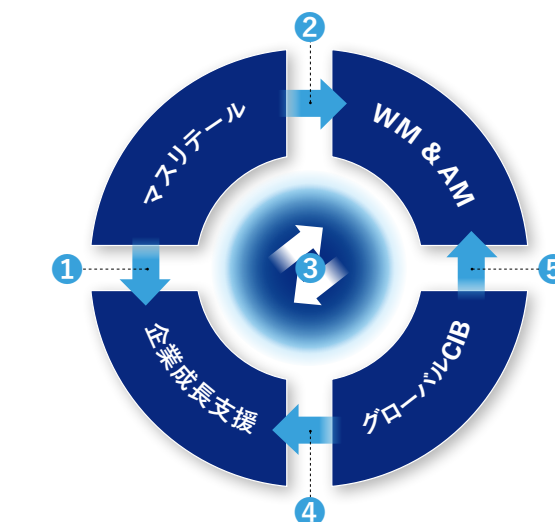
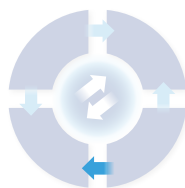
## 4領域を「つなぐ(+α)」

① 安定的な預金基盤を  
日本企業・社会の成長へつなぐ

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。

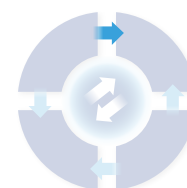
③ 事業と資産を次世代へつなぐ、  
資産の運用ニーズと調達ニーズをつなぐ

企業としての「事業承継」と、オーナーとしての「資産承継」という課題・ニーズに対し、法人・個人両面で築いてきたお客さまとの強固なリレーションを基盤に、銀行・信託・証券のコンサルティング力とサービス提供力をいかして、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。

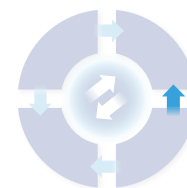
④ 海外のビジネス機会や金融技術を  
日本企業・社会の成長へつなぐ

日本を含む自前のフランチャイズを通じて地域間をつなぎ、本邦企業のお客さまに対して、海外でのM&A機会も含む事業戦略の支援やビジネス機会の創出を行います。さらに、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、お客さまの成長を支援します。

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ネットワーク、ならびに多様な投資家のアペタイトを活用し、日本経済および本邦企業の成長につながる取り組みを模索します。

② 幅広いお客さまの資産を育み  
一人ひとりの豊かな未来へつなぐ

マスリテールビジネスにおいて幅広いお客さまに〈みずほ〉のサービスを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基盤の拡大につながります。さらに、現在から将来にわたるアセットマネジメントビジネスの成長にも寄与します。

⑤ グローバルな投資機会を  
日本の家計・社会の成長へつなぐ

グローバルCIBビジネスを通じて、IPOをはじめとする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・構築をめざします。

〈みずほ〉は、深みのある資本市場を有する米国において、強みである自前のフランチャイズを展開しています。この強みをいかして、プライベート資産をはじめとするオルタナティブ分野のアセットマネジメント知見や金融技術を獲得し、将来的に日本や他地域に還流・応用する可能性を追求します。

「〈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、グループ一体で事業運営・

業務推進にあたっています。〈みずほ〉は、ステークホルダーへ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                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  <b>お客さま</b>     | <b>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<br/>企業の成長、資本市場の活性化と日本の国際競争力強化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>● 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</li> <li>● グローバル資本市場でのプレゼンス向上と地域間をつなぐことによる、世界と日本の結び付きの強化</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 個人運用預かり資産残高：<br/>2026年度目標36.8兆円</li> <li>● 国内IBリーグテーブルにおけるポジション向上</li> <li>● グローバルCIBリーグテーブルにおけるポジション向上</li> <li>● サステナブルファイナンス：<br/>2019～2030年度累計100兆円</li> <li>● Scope1,2：2030年度カーボンニュートラル</li> <li>● Scope3：2050年ネットゼロ</li> </ul> |
|  <b>経済・社会</b>    | <b>サステナブルな社会・経済実現への貢献<br/>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</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>● 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</li> <li>● 「資産所得倍増」に向けた挑戦を通じた社会全体の金融リテラシーの向上</li> </ul>                  |                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|  <b>社員</b>     | <b>〈みずほ〉の人的資本の強化<br/>社会全体の人的資本強化への貢献</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● お客さまの挑戦を支え、自らも挑戦する風土の醸成</li> <li>● 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</li> </ul>                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|  <b>投資家・株主</b> | <b>〈みずほ〉の財務基盤の維持<br/>〈みずほ〉の企業価値向上と株主還元</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> </ul>                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                               |

- 女性管理職比率 2030年代早期：30%
- 社員意識調査結果等も踏まえた、不断の企業風土の変革

- 企業価値向上（2028年度 東証基準ROE12%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）

〈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。

ありたき世界から〈10年後の目指す姿〉を逆算し、その具体化に向けて取り組むテーマを基に導き出した〈みずほ〉の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。

※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

## 成長戦略とマテリアリティの時間軸と関係



〈みずほ〉は、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。

## 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

## 年次検証プロセス

マテリアリティは、年に一度見直しの必要性を検証しています。

|           |                                                                                                                                                                     |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| STEP<br>1 | 「 <u>社会の期待</u> 」と整合しているかの確認<br>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。<br>〈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<br>2 | 「 <u>〈みずほ〉にとっての重要性</u> 」と整合しているかの確認<br>マテリアリティと成長戦略が関連していることを確認。                                                                                                    |
| STEP<br>3 | リスクと機会、主な取り組みの確認・決定<br>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。                                                                                        |

## 〈みずほ〉のマテリアリティ

| 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）                                                                                                                                                               | 主な取り組み                                                                                                                                                                           |
|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 少子高齢化と健康・長寿  | <ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>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。</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>対面・デジタル等の顧客接点の質と顧客体験価値の向上</li> <li>➡ P33 マスリテール</li> <li>個人資産形成・運用・承継に対する総合資産コンサルティング</li> <li>➡ P35 ウェルスマネジメント&amp;アセットマネジメント</li> </ul> |
| 産業発展とイノベーション | <ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>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。</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>様々な企業や機会を有機的につなぐことによる、新たな価値共創</li> <li>➡ P37 企業成長支援</li> </ul>                                                                            |
| 健全な経済成長      | <ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>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。</li> </ul>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>グローバルな金融資本市場の中でのプレゼンスと、日本と海外をつなぐ役割の発揮</li> <li>➡ P42 グローバルCIB</li> </ul>                                                                  |
| 環境・社会        | <ul style="list-style-type: none"> <li>〈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。</li> <li>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。</li> </ul>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>サステナビリティを軸としたソリューション・ファイナンス提供や産業・事業構造転換支援</li> <li>➡ P39 企業成長支援 ➡ P57 サステナビリティへの取り組み</li> </ul>                                           |
| 人材           | <ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>会社と社員がともに<u>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、社会価値創出と〈みずほ〉の企業価値向上の機会</u>となる。</li> </ul>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>ビジネス戦略と人事戦略の連動性の向上</li> <li>➡ P47 人的資本</li> </ul>                                                                                         |
| ガバナンス        | <ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>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></li> </ul>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>オペレーショナルレジリエンス、サイバーセキュリティ対策やAML／CFT対策、グローバルガバナンスの強化</li> <li>➡ P46 持続的な価値創造を支える基盤</li> </ul>                                              |

マテリアリティの年次検証や主な取り組みは当社ウェブサイトをご参照ください。

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

# Section 03

## 価値創造のビジネスモデル

Q 〈みずほ〉の目指すビジネスモデルとは何か。

A 4つの注力領域を相互につなぐことで競争優位性を高め、持続的な成長を実現するビジネスモデルの確立をめざしています。各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

P33 マスリテール

P35 ウェルスマネジメント&アセットマネジメント

P37 企業成長支援

P42 グローバルCIB

P44 特集：〈みずほ〉の強みを発揮するグローバル展開





## 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」と「プロダクトの差別化」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。

お客さま・産業・社会の発展につながる資金供給のために必要となる預金の確保と、将来につながるお客さま層の獲得を実現します。

### 外部環境

2024年3月にマイナス金利政策が解除されて以降、「金利のある世界」への回帰が進んでいます。また、企業の資金需要も活発化していることから、これまで以上に安定的な預金の確保が重要になっています。異業種を含む競合他社では、デジタル技術を駆使したサービス展開や、自社が発行するカードやアプリにポイントを付与するポイント戦略の展開等、お客さまとの様々な接点強化・金融取引捕捉に向けた新たな施策展開が活発化しています。

### 〈みずほ〉の強み

#### ● デジタル・リモート・リアルチャンネル

みずほダイレクトアプリのシンプルなUI・UX、AIも活用した次世代コンタクトセンター、安心感を醸成する有人の店舗ネットワーク、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ンネルの接続

#### ● オープンアライアンス等を通じた利便性

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」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

#### ● 変化する競争環境の中で、チャンネルやビジネスプロセス、プロダクトを常に見直し、最適化することが必要

- ・時代に合い、お客さまのニーズに沿い、既存のリアル店舗の価値も踏まえた持続性のあるチャンネル展開
- ・AI活用、デジタルツール高度化によるUI・UXの更なる改善
- ・「利得性」を訴求する競争力あるプロダクトの打ち出しによる、銀行口座・預金の獲得力強化



## 施策の進捗

## 1 デジタル・リモート・リアルチャネル改革

2025年3月に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、徹底したシンプル化、分かりやすさの追求により、みずほダイレクトアプリをはじめとするチャネル・サービスのUI・UXの改善を加速させています。

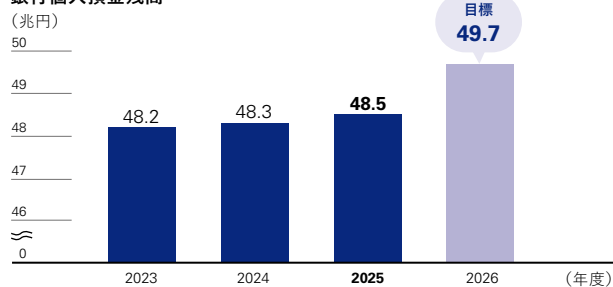
併せて、既存店舗の店舗形態も見直しています。エリアのマーケット特性に応じて、個人のお客さま専門の資産形成・運用等の相談に特化した店舗への転換も進めています。

## 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

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む様々な領域で楽天グループとの協業を進めています。具体的には、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、2026年3月には楽天証券によるみずほ銀行の銀行代理業が開始されました。この取り組みにより、楽天証券がみずほ銀行の普通預金口座契約締結の媒介業務ができるようになる等、従来以上にお客さまリーチの裾野を拡大しています。

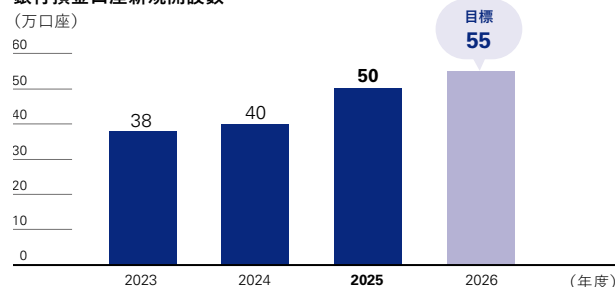
## 主なKPI

銀行個人預金残高※1

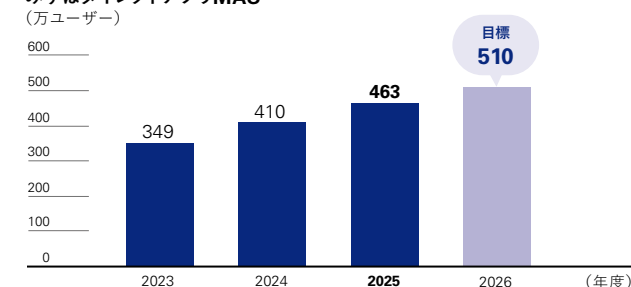


※1. 属性個人、円貨・外貨預金、各年度末時点

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効果的なキャンペーンやブランド戦略等を展開した結果、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、UI・UXの改善等により、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。

加えて、お客さまとの取引状況やライフイベントに合わせた施策の展開、他社との連携等により、既存の口座も含めて「普段使いされる」メイン口座化・アクティブ口座化を進めることで、着実な預金残高増加に取り組んでいます。また、銀行間の預金口座・預金残高の獲得競争の激化を踏まえ、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るとともに、〈みずほ〉の強みと各施策を一体的かつ効果的に訴求していくことで、個人預金を獲得します。



## 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。

グループ全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。

### 外部環境

政府が掲げる「貯蓄から資産形成へ」の流れを受け、長年預貯金中心だった家計資産は、徐々にリスク性のある運用商品へとシフトしつつあります。特に、2022年に策定された「資産所得倍増プラン」による新NISA制度の開始や、金利上昇・株高、インフレ対策への重要性の高まり等によって、個人投資家の資産運用への関心が高まっており、金融機関による資産運用商品の販売競争が活発化しています。

また、2023年に策定された「資産運用立国実現プラン」では、資産運用業の高度化やアセットオーナーの機能強化が掲げられる等、アセットマネジメント分野の更なる成長につながる施策も打ち出されています。

### 〈みずほ〉の強み

#### ● グループ全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・商品開発力
- ・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

#### ● ウェルスマネジメントにおけるコンサルティング力の更なる発揮

- ・お客さまの多様化する資産形成・運用・承継ニーズに応える、ケイパビリティの更なる向上
- ・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

#### ● アセットマネジメント機能のより一層の強化

- ・インハウス運用のパフォーマンス向上、競争力の底上げ
- ・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



## 施策の進捗

### 1 資産形成支援

新NISA開始を契機とした資産形成の裾野拡大の機会を捉え、店頭を中心に気軽に対面相談をしていただける体制を構築してきました。加えて、多様化するお客さまニーズに対応するため、リモートチャネルの強化にも取り組んでいます。その一環として、オンライン資産運用相談に特化した「みずほ銀行ウェルスデザインオフィス」を2026年3月に芝エリアに開設しました。

また、2025年よりみずほ銀行と楽天証券でWorkplace Business（職域取引）での協同サービスを開始しました。福利厚生制度として導入可能な「職場つみたてNISA」サービスの提供を通じ、事業主の方による従業員の資産形成を支援しています。

### 2 楽天証券連携

2022年11月から行っているみずほ証券と楽天証券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。

合併でのファイナンシャルアドバイザー会社であるMiRaIウェルス・パートナーズの設立に加え、2025年7月には「みずほダイレクトアプリ」で楽天証券の残高表示が可能になる等、両社サービス間のスムーズな接続・連携の取り組みが進んでいます。2026年に入ってから、みずほ証券・楽天証券で口座開設の共同システムを開発し、お客さまの利便性向上と事務処理の効率化を実現しています。

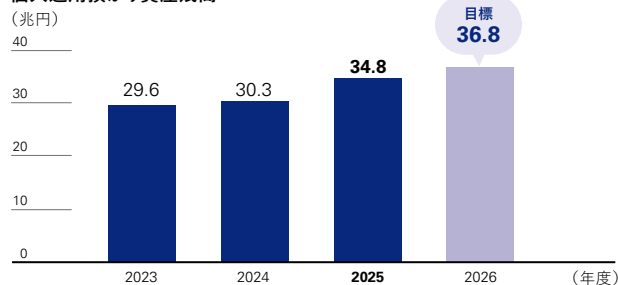
### 3 アセットマネジメントの強化

インハウス運用の競争力向上に向けては、アセットクラス別にCIOを選任する等、取り組みを進展させています。

また、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、2025年6月に富裕層向け公募プライベートクレジットファンドの販売を開始しました。

## 主なKPI

#### 個人運用預かり資産残高

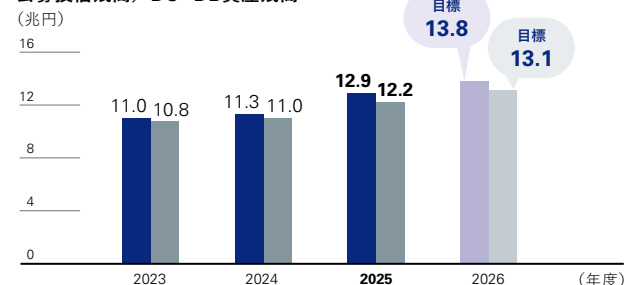


(注)各年度末時点

NISAやiDeCo等を契機とする「貯蓄から資産形成へ」の盛り上がりや株価上昇もあり、新たな資産形成ニーズを中心に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／DC・DB資産残高



■ 公募投信残高<sup>※1</sup> ■ DC・DB資産残高<sup>※2</sup>

※1. 公募株式投信除くETF

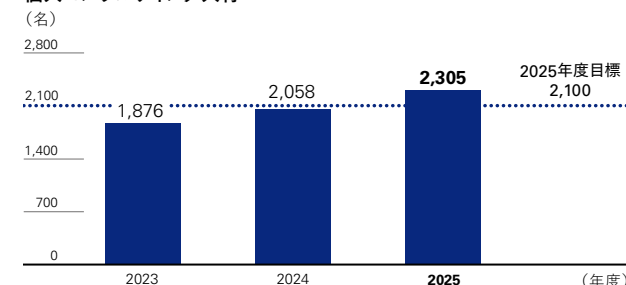
※2. DC（企業型・個人型確定拠出年金）およびDB（確定給付年金）の資産残高合計

(注)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ます。

#### 個人コンサルティング人材



(注)各年度末時点

お客さま本位で資産形成・運用・承継を支援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育成に向けて、FP1級とCFP（Certified Financial Planner：認定ファイナンシャル・プランナーの国際資格）の取得を推進し、2025年度は2,305名となりました。

今後は、お客さまの属性等に応じて必要となるスキル・知識・経験等の役割期待を設定し、それに基づいた人材育成および適切な配置を実施することで、お客さまニーズへの対応力強化に取り組めます。



## 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、日本の持続的な成長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。

### 外部環境

「資本コストや株価を意識した経営」を求める東証改革や、「同意なき買収」に対する政府方針、日本で活発化するアクティビスト活動等を契機として、日本の資本市場を取り巻く環境は大きく変化しています。

また、中堅中小企業を中心とした後継者問題を背景として、M&AやMBOといった承継方法が多様化しています。その結果、日本企業に関わるM&Aの件数・金額は2025年にいずれも過去最高となる等、企業のコーポレートアクションが活発化しています。

さらに、政府が掲げる戦略17分野に対する取り組みやGX-ETSの本格始動等、新たな政策・制度の動きが、企業の経営戦略や資本政策のあり方に一層の変容を促しています。

### 〈みずほ〉の強み

#### ● 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

・イノベーション企業との取引：約5,800社

#### ● 培ってきた産業・サステナビリティの知見と構想力

本邦銀行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

#### ● グループ一体の機能提供

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気通貫で幅広い領域を支援

#### ● 「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、専門性や経験が求められ、外部採用では補いにくい分野での人材育成

・サステナビリティ領域の将来・次世代技術や先端ビジネスに関する、継続的な知見獲得とビジネス経験



## 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。

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。

また、2025年に法人向けフィンテック企業UPSIDERの株式を取得しました。同社はキャッシュフロー予測による独自のAI与信モデル等に優位性があり、中堅中小企業やスタートアップ企業の挑戦支援を一層強化します。

### 2 コーポレートアクションの創出・捕捉

足元では、対米投資や政府が掲げる戦略17分野等、新たな動きに対するコーポレートアクションも見込まれます。

〈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徹底的に支援し、お客さまとともに成長します。

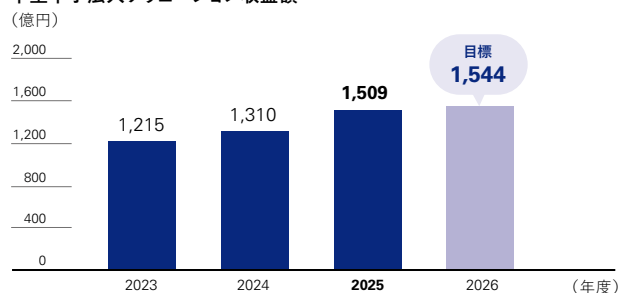
主にM&A、ECMおよび不動産領域の人員増強と人材育成を加速させる等、大型化・複雑化・グローバル化するコーポレートアクションへの対応力を強化します。

### 3 「法人と個人」「現世代と次世代」を“つなぐ”機能の強化

〈みずほ〉の中でも、特にみずほ信託銀行では、培ってきたコンサルティング力をいかし、資本政策や株主戦略に関するアドバイスを通じて、お客さまの顕在的・潜在的ニーズに対応しています。また、企業とオーナー双方の視点に立った事業承継の提案等も積極的に行う等、お客さまを支援するための重要な役割を果たしています。

## 主なKPI

#### 中堅中小法人ソリューション収益額



規制・市場環境の変化を踏まえた成長支援アプローチを実践することで、上場企業では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機会を的確に捉え、その捕捉を着実に進展させています。

また、ファミリー企業においてもガバナンス強化や事業ポートフォリオの見直し、事業承継の選択肢を検討する動きが広がる中、企業オーナーに対して法人・個人両面からの一体的アプローチを強化することで、約1万6,000社において事業承継ニーズを的確に把握し、案件パイプラインを着実に積み上げるとともに、資本効率の向上と持続的な企業価値向上に資するソリューションの提供を進めています。

#### 国内IBリーグテーブル(金額ベース)

|                      | 2022年度 | 2023年度 | 2024年度 | 2025年度 |
|----------------------|--------|--------|--------|--------|
| DCM <sup>※1</sup>    | 1位     | 1位     | 1位     | 1位     |
| SDGs社債 <sup>※2</sup> | 1位     | 1位     | 1位     | 1位     |
| ECM <sup>※3</sup>    | 4位     | 4位     | 3位     | 3位     |
| M&A金額 <sup>※4</sup>  | 5位     | 7位     | 4位     | 6位     |

※1. 主幹事比例配分ベース、条件決定日ベース(出所)LSEG

※2. 引受金額ベース、条件決定日ベース 自社債、証券化、ST債を除く(出所)Capital Eye

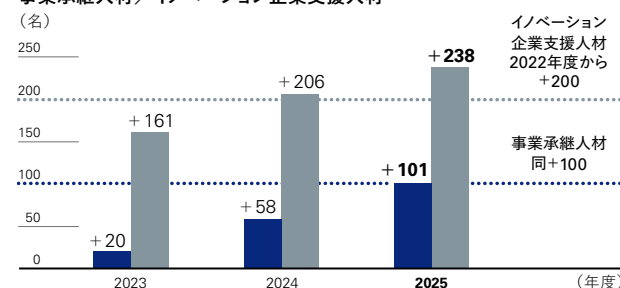
※3. ブックランナーベース、条件決定日ベース 新規公開株式、既公開株式、転換社債型新株予約権付社債の合算(REIT含む)(出所)LSEG

※4. 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

(注) 2023年度より開始。以降累計増加人数、各年度末時点

事業承継は専門的な知識と実務経験、イノベーション企業支援は先端テクノロジー領域での支援経験や企業の成長ステージごとの専門知見を要します。両者とも育成に時間を要し、外部採用での強化もしにくいため、重点的・計画的なアサインを通じて着実に育成を進めてきました。2025年度までの目標を達成し、今後は、みずほ信託銀行における承継コンサルタントのトレーニー人数等のモニタリングやイノベーションエキスパート人材認定者数の目標を設定し、引き続き専門性の高い人材育成を推進します。



## 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〉ならではの取り組みとして、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年の日本産業のありたき姿」とそれに向けたアプローチを、〈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てエンゲージメントを行い、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 新産業創出に向けた価値共創の取り組み

〈みずほ〉は「ともに挑む。ともに実る。」というパーパスのもと、お客さまとともに社会課題の解決を起点とした新産業の創出をめざして価値共創を推進しています。

〈みずほ〉の強みである産業・技術知見と官民ネットワークを活用しながら価値共創に挑戦し、特に宇宙等の成長領域ではカンファレンスの開催等、産官学をつなぐ「場」としての機能を発揮しています。

また、様々な有望領域の技術・事業に対して成長段階に応じた出資も継続し、技術動向や産業化の潮流を読みながら多様な当事者をつなぎ、商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。

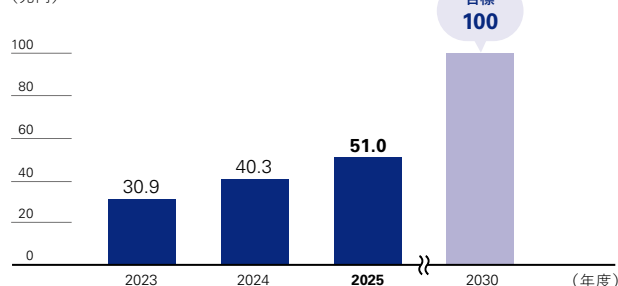
### 6 社会課題解決に向けた個別領域の深掘り

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、サーキュラーエコノミー、インパクトに注力しています。

水素等のサプライチェーン構築に向け、GX推進機構の債務保証を受けたファイナンス案件の第1号を組成しました。カーボンクレジット分野では、排出量取引制度(GX-ETS)の本格稼働に向け、J-クレジットビジネスへの強化等を行っています。サーキュラーエコノミー実現に向けては、地域軸と領域軸でのサプライチェーン構築の実証事業を進めてきました。また、削減貢献量に着目したインパクトファイナンスを開発する等、多様なニーズに対応した取り組みを進めています。

## 主なKPI

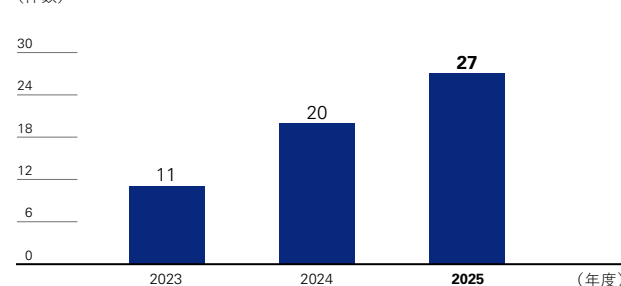
サステナブルファイナンス  
(兆円)



(注)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社債では継続して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3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  
(件数)



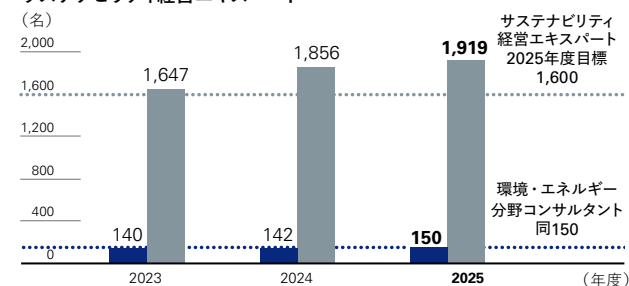
(注)両枠合計の累計出資案件数、各年度末時点

技術や事業の成長段階に応じてトランジション出資枠<sup>※1</sup>と価値共創投資<sup>※2</sup>という2つの投資枠を用意しており、2026年3月末時点で計27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 ■ サステナビリティ経営エキスパート  
(注)各年度末時点

社会全体のサステナビリティ推進のため、大企業からそのサプライチェーンを構成する中堅中小企業まで幅広いお客さまと議論できるように、様々な領域・課題に対応可能な専門人材を拡充しています。専門人材の人員数は順調に増加し、2025年度までの目標を達成しました。今後は、引き続き人材の開発状況をモニタリングしつつ、提案力向上をはじめとした人材の質を高める取り組みに注力します。

## ～日本経済と産業の発展に貢献する〈みずほ〉～

### ① 戦後復興～バブル経済期

日本は戦後復興を経て高度経済成長期を迎え、日本の産業基盤と企業規模は急拡大しました。オイルショック以降は安定成長期へと移行し、技術や品質の向上を通じて国際競争力を高めました。

### ② “失われた30年”

バブル崩壊後、日本経済は長期の低迷とデフレに苦しみました。金融危機や震災、コロナ禍を経て、多くの日本企業が構造改革を推進する中、安定的かつ機動的な資金調達や、事業成長を促す多様な支援へのニーズが高まりました。

### ③ “失われた30年”からの脱却

地政学リスクの高まりによる物価高や人手不足、GX・DXへの対応が新たな制約となる中、日本国内では「金利のある世界」への転換と相まって、東証改革等を背景としたコーポレートアクションや、官民連携による成長投資の動きが加速しています。

日本の産業発展を使命に設立された〈みずほ〉の前身銀行は、積極的な長期資金提供や公社債市場の発展に貢献するとともに、高い産業知見・構想力をいかし業界再編にも寄与する等、戦後日本の経済発展を支えました。

〈みずほ〉はシンジケートローン市場の発展に黎明期から貢献し、海外展開を拡大する日本企業の大規模な資金調達ニーズに対応しました。さらに、グループ一体での高いソリューション提供力を通じて、企業の高度化・多様化する金融ニーズに応えました。

アジアトップのCIBビジネスを強みに、加速する日本企業のコーポレートアクションを大企業から中堅企業まで広く支援しています。また、UPSIDERとの連携により、スタートアップ等向けの新たな与信サービス展開を進めています。

グループ一体の機能提供

50年を超える産業調査の歴史。培ってきた産業・サステナビリティの知見と構想力

「フェアでオープン」であり「時代の先を読む」姿勢

前身銀行の設立から150年を超える歴史。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



日本の歩み

産業発展への貢献

培ってきた〈みずほ〉の強み

MIZUHO × UPSIDER

## UPSIDERとの協業で「挑戦」をトータルサポート

〈みずほ〉は、「挑戦者を支える」という志に共鳴するUPSIDERとともに、両社の強みを掛け合わせて、成長意欲の高い企業の挑戦を支援します。

### UPSIDERとの連携

日本経済の持続的成長には、国内雇用の約7割を担い、産業基盤を支える中小企業の生産性向上と成長加速が不可欠です。一方で、多くの中小企業が人口減少に伴う人手不足や資金調達手段の制約等、複合的な課題に直面しています。こうした日本企業の課題解決や成長支援をさらに加速するため、2025年9月、みずほ銀行はUPSIDERグループの持株会社であるUPSIDERホールディングスへ出資し、同社を連結子会社としました。

〈みずほ〉は、これまで培ってきた金融ノウハウやネットワークと、UPSIDERのテクノロジーや利便性の高い商品を組み合わせることで、これまで十分にアプローチしきれなかった幅広い中小企業のお客さまに対しても、迅速かつ効率的で付加価値の高いサービスを提供するとともに、法人預金基盤を拡大させていきます。

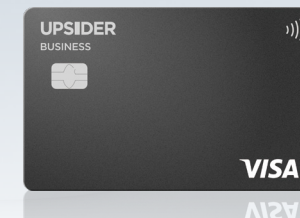
また、UPSIDERのAI技術や与信ノウハウも活用しながら、〈みずほ〉の業務高度化を進めるとともに、デジタルを活用した与信プロセスの高度化を通じて、審査の迅速化や手続きの簡素化を図り、お客さまがより利便性の高い形で資金調達できるよう取り組んでいきます。

さらに、UPSIDERとの連携を起点に、支援する企業の成長段階に応じて、〈みずほ〉はグループ一体で産業知見や構想力、エグゼキューション力を活用し、企業の成長に伴うより多様な経営課題に対し、ソリューション提供を広げていきます。

両者が有する経営資源を効果的に活用し、従来の金融の枠を超えた付加価値の高いサービスの開発・提供に挑戦していきます。

### 新たな付加価値の提供

みずほ銀行とUPSIDERグループのUPSIDER Capitalが共同で運営するデットファンド「UPSIDER BLUE DREAM Fund」では、AIを活用し、決算書重視ではなく、キャッシュフローや成長性に着目するアプローチで企業向け融資に取り組んでいます。2026年2月末時点で、累計150億円超の貸付を実施し、第2号ファンドでは、取り組みに共鳴した地域金融機関や保険会社等、多様なパートナー企業が参画しました。また、2026年1月には、AIキャッシュフローモニタリング機能を活用したシンジケートローンを組成しました。



## UPSIDER

### UPSIDERとは

#### ■ スタートアップ・中小企業が抱える課題に革新的な解決策を提供

決済事業を起点に、企業の成長をサポートしてきました。「挑戦者を支える世界的な金融プラットフォームを創る」をミッションに掲げ、独自のAI与信モデルやテクノロジーを活用したソリューションを通じ、スタートアップを含む中小企業が抱える課題に革新的な解決策を提供しています。主力サービスである法人カード「UPSIDER」や請求書カード払いサービス「支払い.com」の利用社数は、国内の成長企業を中心に10万社※を超えています。

※ 2025年11月末時点

#### ■ 法人向けAI与信～高度なデータ活用と独自のモデル

カード決済履歴に加え、連携した銀行口座情報、ウェブ上の公開情報等、多様なインプットデータを基に、独自のキャッシュフロー予測モデルを構築し、他社比較においても競争力のある与信額の提供を実現しています。さらに継続的に与信モデルの改善を行っており、精度向上と競争力を磨き続けています。

与信管理においても、AIを活用したリアルタイムモニタリングにより、資金繰り状況の日々モニタリングや自動アラート機能を用いる等、管理の高度化・効率化を図っています。



## 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。

実りある社会・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。

### 外部環境

地政学リスクの高まりや各国の外交・通商政策の変化、それに伴うサプライチェーンの不安定化や金融政策・各種法規制動向の先行き不透明感等、海外事業を取り巻く不確実性は高まっています。

一方、そのような環境変化を機に、対内投資を推進する各国の政策やAI等を活用しつつ、事業ポートフォリオの再編やサプライチェーンの再構築等に取り組む企業の動きが活発化しています。

### 〈みずほ〉の強み

#### ● 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 P44 特集：〈みずほ〉の強みを発揮するグローバル展開

#### ● 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 Global2000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：30カ国103拠点（2026年6月末時点）

### 取り組むべき課題

#### ● グローバル一体運営による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



## 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。

〈みずほ〉とGreenhillとの一体運営により、クロスボーダーを含む大型のM&A案件を成約させる等、着実に実績が出ています。

### 2 EMEA：CIBビジネスを支える体制整備と事業展開

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。

また、2025年10月に再生可能エネルギー専門のM&AブティックであるAugustaを買収しました。サステナビリティ領域の優位性を一層強化しつつ、機能拡充・ビジネス機会拡大を通じたシナジーを追求していきます。

### 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。また、〈みずほ〉のグローバルなプラットフォームを活用し、銀行・証券一体で、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リーグテーブル

|                   | 2022年度 | 2023年度 | 2024年度 | 2025年度     |
|-------------------|--------|--------|--------|------------|
| 合計                | 17位    | 14位    | 13位    | <b>15位</b> |
| IG (L/DCM) ※1     | 4位     | 5位     | 7位     | <b>8位</b>  |
| Non-IG (L/DCM) ※2 | 14位    | 15位    | 15位    | <b>12位</b> |
| ECM ※3            | 15位    | 9位     | 9位     | <b>12位</b> |
| M&A ※3            | 44位    | 27位    | 28位    | <b>28位</b> |

※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

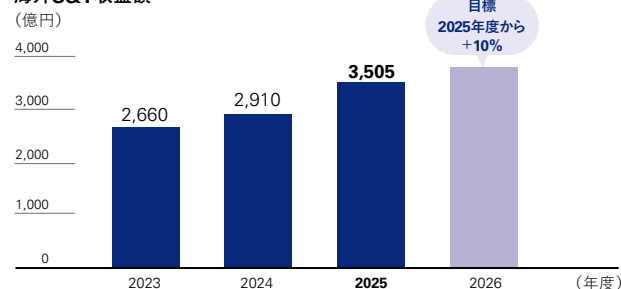
※2. 非投資適格の企業が発行する債券・ローン、フィーベース (出所) Dealogic

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

(注) 主要4通貨 (USD, EUR, GBP, JPY)

〈みずほ〉は「グローバルCIBリーグテーブル」において、アジアの金融機関としてトップの15位に入っています。〈みずほ〉の強みであるIG (L/DCM) の基盤をいかにしながら、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。

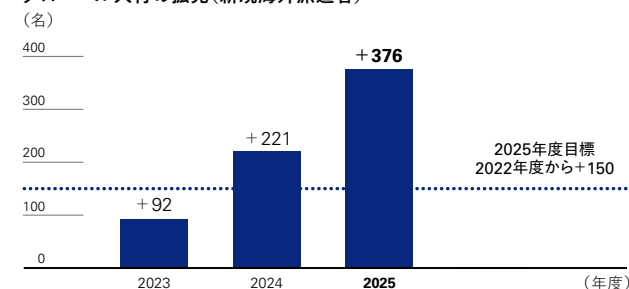
### 海外S&T収益額



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ツや米ドルプロダクツ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)



(注) 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。2023年度以降の3年間で376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。今後は、3年間で300名増加させることを目標とします。

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85%以上の高い水準で維持しています。

## Special Feature

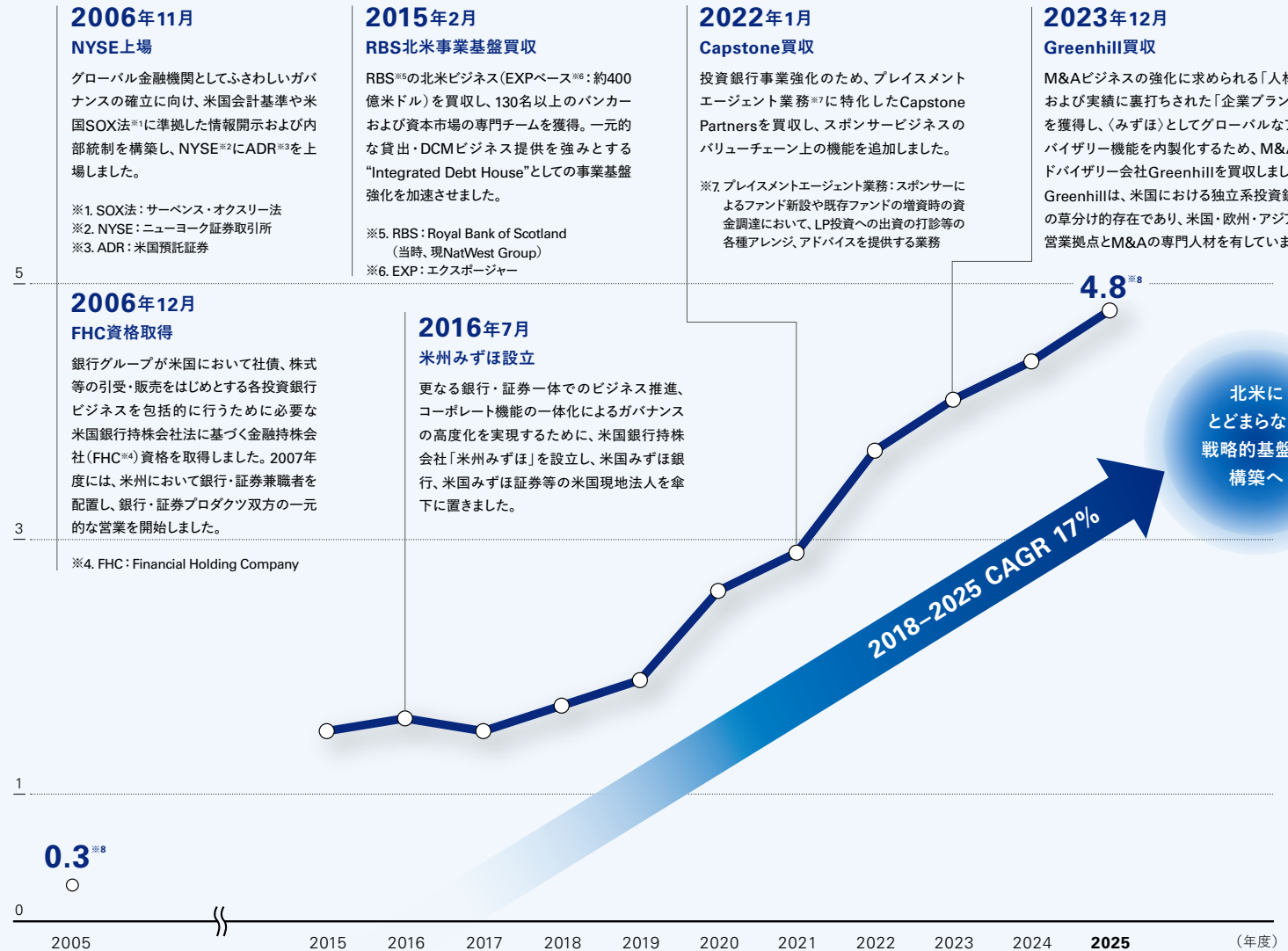
〈みずほ〉の強みを  
発揮する  
グローバル展開

## 北米基盤強化の軌跡

〈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・プロダクト・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

(十億米ドル)



※8. 2005年度は海外支店収益(管理会計ベース、概数)

2015年度以降は米州CIBビジネス(グローバルコーポレート&amp;インベストメントバンキングカンパニーの米州とグローバルマーケットカンパニーのセールス&amp;トレーディングの米州の合算)

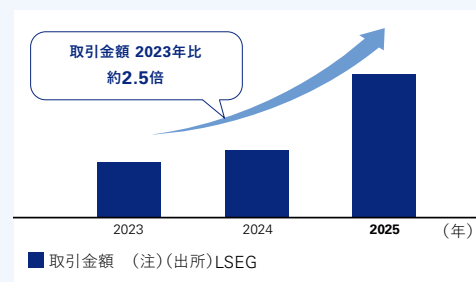
## Greenhill買収後の成果

2023年12月に、米国M&Aアドバイザー会社Greenhillの買収を完了しており、その後のPMI（M&A後の統合プロセス）を経て、現在〈みずほ〉とGreenhillのオペレーションは、ビジネス・コーポレートの両面で統合プロセスが順調に完了しています。〈みずほ〉とGreenhillのシームレスな運営を通じ、クロスボーダー案件や、大型案件への参画も増加しており、〈みずほ〉の北米におけるM&Aの実績は着実に伸長しています。

M&Aは、後続のDCM・ECM・デリバティブ取引等、CIBビジネスにおけるディールバリューチェーンの起点となるコーポレートアクションです。〈みずほ〉はGreenhillとのシームレスな運営を起点に、お客さまに最適な金融ソリューションを提供していきます。

今後は北米にとどまらず、グローバルなクロスボーダーM&Aの発掘へさらに注力していきます。

北米M&A実績



### モビリティプラットフォームのグローバルリーダーであるUberのフィナンシャルアドバイザーに就任

〈みずほ〉は、Uber Technologies Inc. (Uber) によるBlacklane GmbHの買収に際して、バイサイドの専属フィナンシャルアドバイザーを務めました。Blacklane GmbHは、ドイツに本社を置き、世界中でプレミアムなハイヤーサービスを提供しています。このエグゼクティブ向け移動サービスは、モビリティ事業において急速に成長している分野です。本買収は、世界中のより多くの顧客に対してクラス最高水準のサービスを提供するというUberの戦略を支えるものとなります。

〈みずほ〉は、バランスシート提供、資本市場調達、デリバティブ等、多面的な取引の支援と並行して、CEOにまで及ぶ経営陣との間で、潜在的なM&A機会や長期的成長戦略に関する対話を継続してきました。このような信頼に基づく関係を築き上げたことで、Uberの成長プラットフォーム構築の鍵となるクロスボーダー取引の成約に至りました。

# Uber

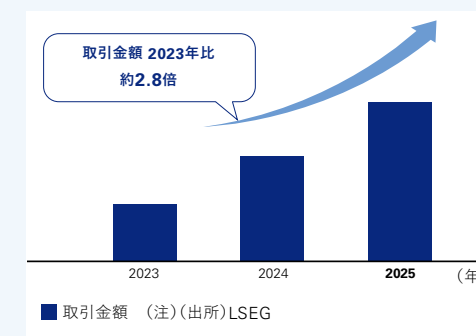
## グローバル一体運営を強めたクロスボーダーM&A

クロスボーダーM&Aでは、欧州・アジア・パシフィックにも拠点を持つGreenhillの果たす役割が重要となります。〈みずほ〉がGreenhillと一体となり、双方の知見やリレーションを活用することで、特に日本企業が買収側・被買収側のいずれの場合においても、外国投資銀行と遜色のないアドバイザー機能の提供が可能になりました。この点は、他の本邦金融機関と異なる〈みずほ〉固有の競争優位性だと考えています。〈みずほ〉の強みである日本における顧客基盤と海外のアドバイザーニーズをつなぐ日本企業関連のクロスボーダーM&Aは大きな成長余地があり、〈みずほ〉のグローバル連携を加速させる原動力になると考えています。

また、2025年10月に再生可能エネルギーおよびエネルギー・トランジション分野に特化した英国のアドバイザー会社Augustaを買収したことに加え、2025年12月にインドのM&Aマーケットでトップクラスの実績を有するインドの投資銀行Aventus Capitalの株式の60%超を取得することに合意しました。

GreenhillやAugusta、Aventus Capitalも含む〈みずほ〉のグローバルM&Aプラットフォームを活用し、高度なアドバイザー機能に加え、顧客基盤とファイナンス力をいかした多様なソリューションを提供することで、クロスボーダーM&Aビジネスの更なる拡大に取り組んでいきます。

クロスボーダーM&A実績



# Section 04

## 持続的な価値創造を支える基盤

Q 〈みずほ〉の目指すビジネスモデルは実現できるのか。

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

Section 01  
トップメッセージ

Section 02  
〈みずほ〉の  
価値創造ストーリー

Section 03  
価値創造の  
ビジネスモデル

Section 04  
持続的な  
価値創造を支える基盤

## Contents

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

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

みずほアワード表彰式

海外タウンホールミーティング

国内タウンホールミーティング

## 〈みずほ〉の成長における人的資本の意義

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

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

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

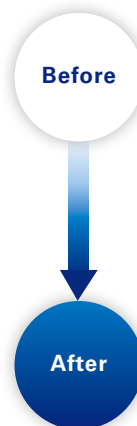
[https://www.mizuho-fg.co.jp/sustainability/report/pdf/sustainability\\_report\\_2026.pdf#page=83](https://www.mizuho-fg.co.jp/sustainability/report/pdf/sustainability_report_2026.pdf#page=83)



### ■ 新たな人事の枠組み

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

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

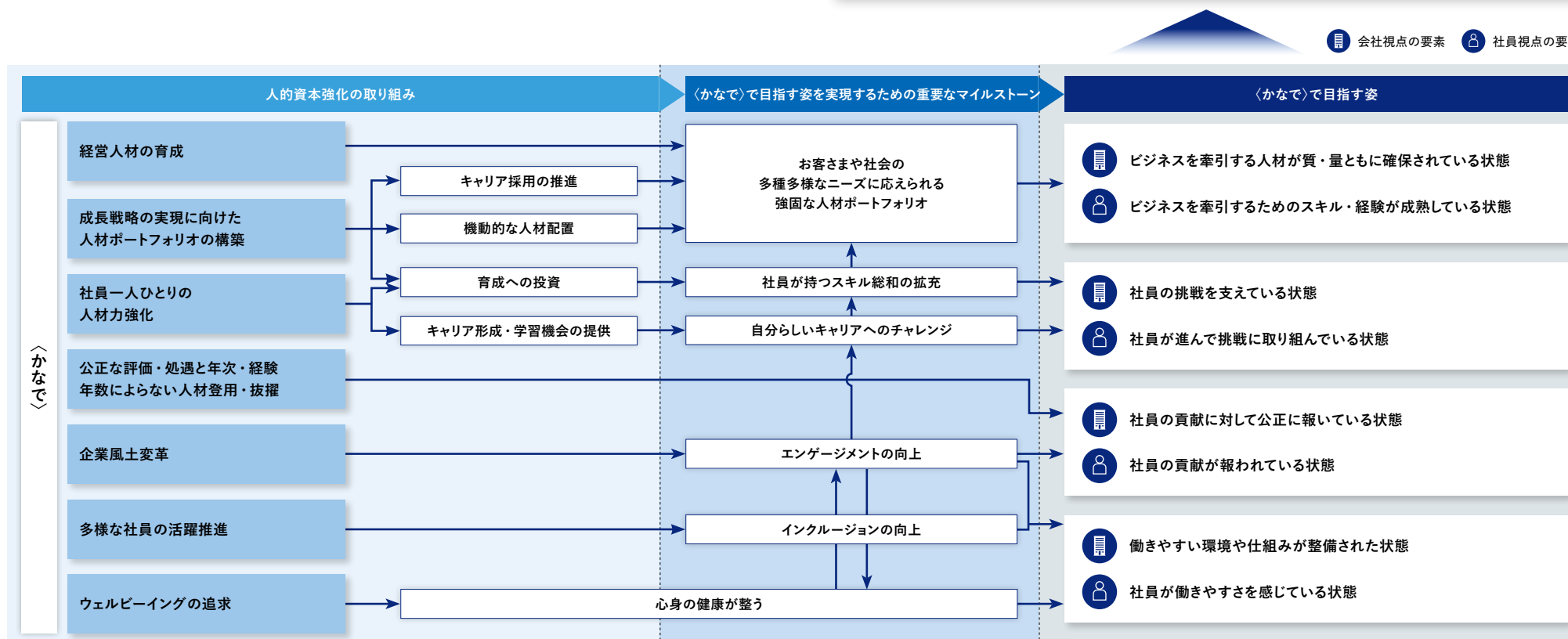
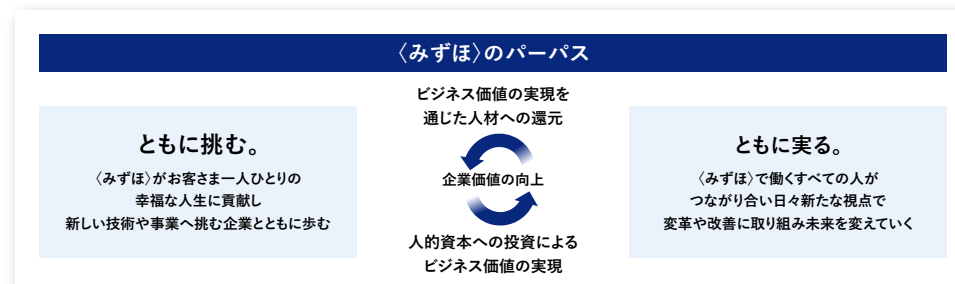


従来の〈みずほ〉の人事運営の特徴は、新卒一括採用、画一的な処遇、年次や経験年数による昇進・登用等に表象され、ビジネスの広がりに対応する人材の確保が難しくなっていました。また、新卒採用から一貫して会社が主導して運用する人事運営では、キャリアに対して受け身になる社員も多い状況でした。

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

## 人的資本インパクトパス

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



## 人的資本強化の取り組みと進捗

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

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

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

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

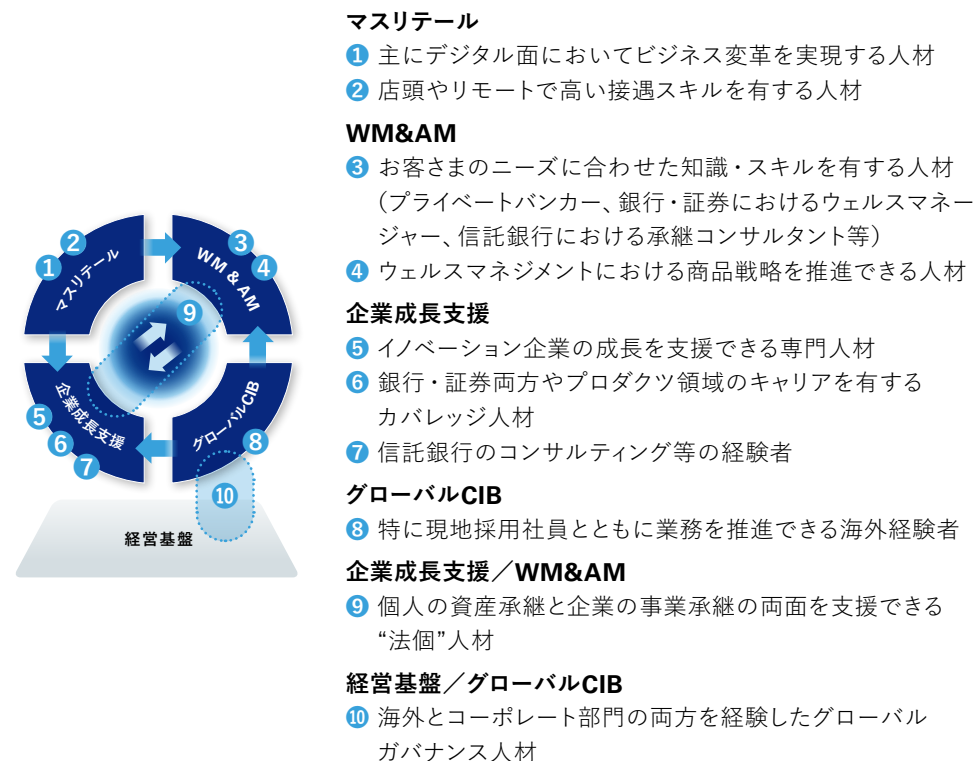
[https://www.mizuho-fg.co.jp/sustainability/report/pdf/sustainability\\_report\\_2026.pdf#page=14](https://www.mizuho-fg.co.jp/sustainability/report/pdf/sustainability_report_2026.pdf#page=14)

## ■ 人材ポートフォリオの構築

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

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

### 各ビジネスモデルの領域で必要となる人材例



## 課題と打ち手

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

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

### ▶ TOPICS 〈かなで〉の再検証

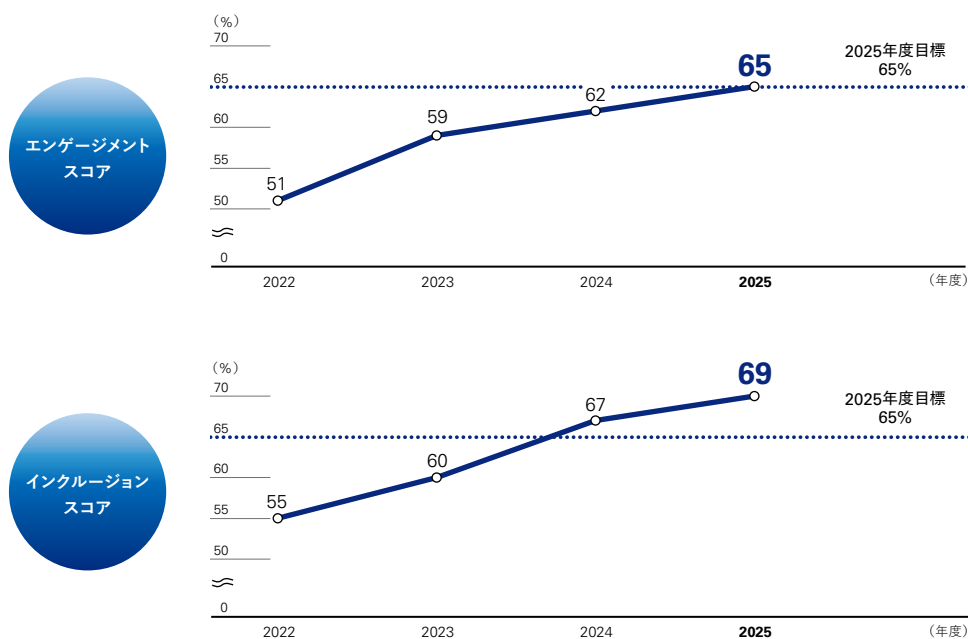
2024年度に導入した〈かなで〉について、枠組みの趣旨や狙いを十分に経営から社員に伝えきれていない側面や、実際の運用との間に一部ギャップが生じていることも社員アンケート等を通じて認識しています。このため、役割やグレードの定義の明確化や、年次等にとらわれない運用の更なる徹底を進めています。併せて、ビジネス部門ごとに戦略に即した人材像をより明確にし、社員一人ひとりがその姿を目標として成長できる仕組みづくりをめざしています。

## 企業風土変革

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

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

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



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

## 課題と打ち手

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

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

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

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

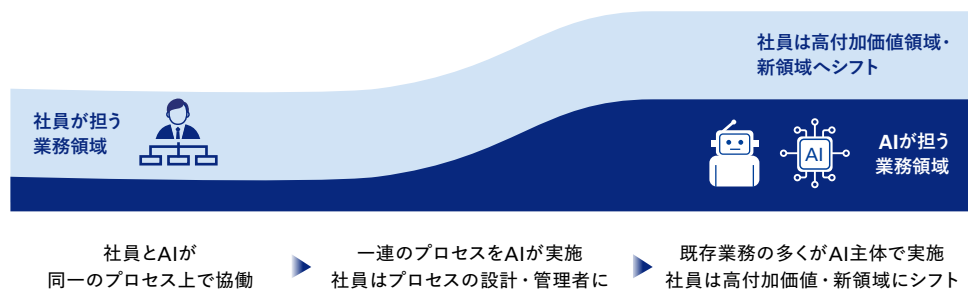
## DX／AI戦略の考え方

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

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

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

### AIによる変革のイメージ



### 足元の取り組みと問題意識

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

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

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

### 各種AIツールの内製開発例



## AIによる将来的な付加価値創出

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

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

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

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

※ 各部門におけるDX推進の責任者

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

すべてのビジネス領域で「AI前提のプロセス」を再設計

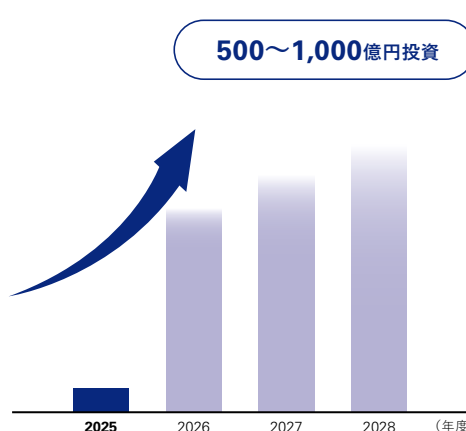
## 投資方針・人員

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

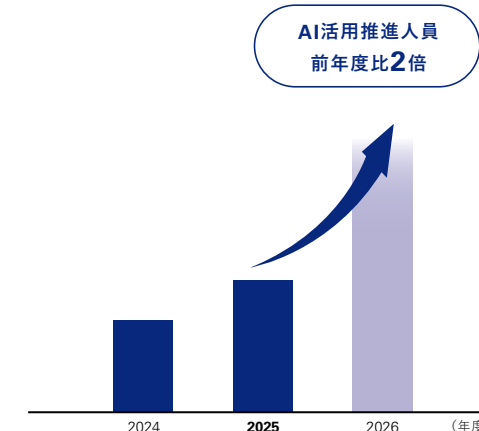
また、2024年4月に発足したAI活用によるDX推進の中核組織の人員を、2026年度中には約190名(2026年3月末)から約400名(2027年3月末)に倍増させる計画です。様々なAI開発プロジェクト要員の増強に加え、一層重要性を増してくるデータマネジメントやAIガバナンスの領域でも体制を強化します。これとは別に、各部門ではDX Leadのもとに約100名の推進体制を構築します。人員強化にあたっては、外部からの経験者採用に加え、e-learningや階層別研修等による社内人材のリスクリング・育成にも注力し、中長期的には〈みずほ〉全体でのDX人材プールの拡充に取り組んでいます。

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

## AI関連投資規模



## 組織体制



## IT改革の推進状況

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

IT改革は以下の3つに大別されます。

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

### ▶ TOPICS 勘定系システムMINORIの更改

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

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

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

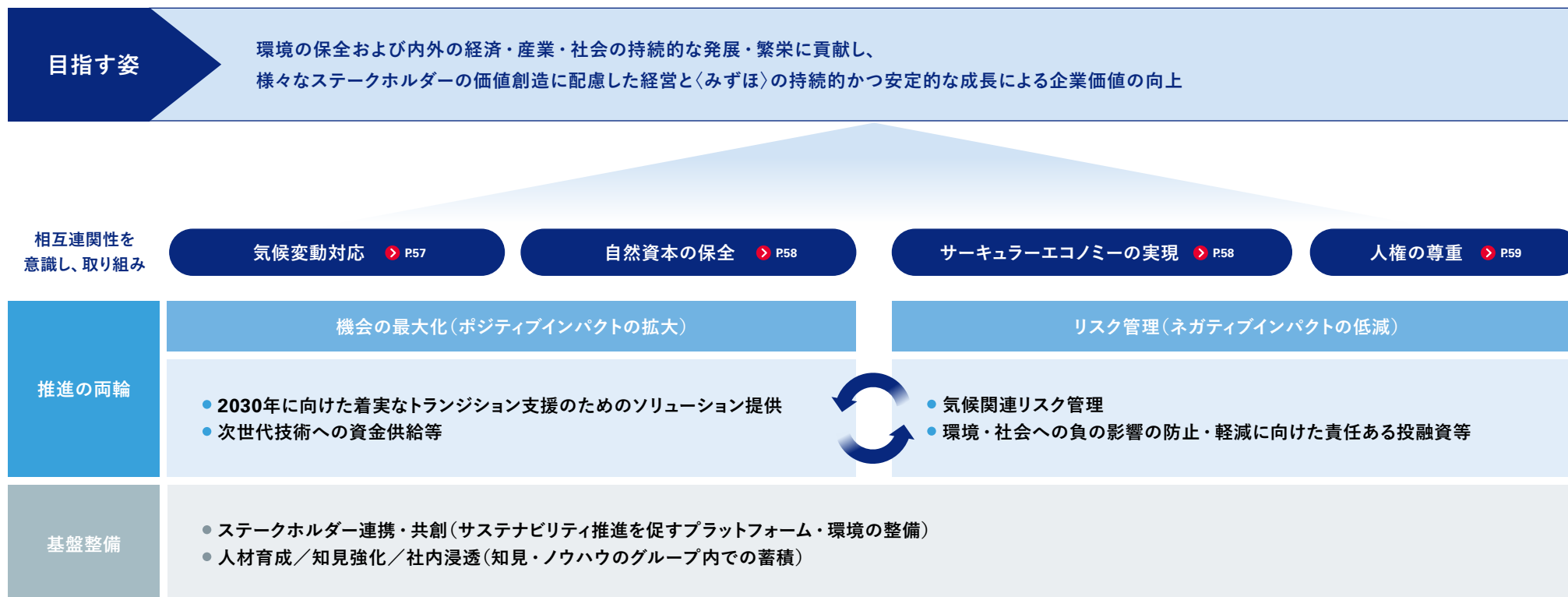
## 〈みずほ〉のサステナビリティへの考え方

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

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

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

### サステナビリティの取り組みの全体感



## 環境に関する取り組みの考え方・枠組み

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

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

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

気候変動編

[https://www.mizuho-fg.co.jp/sustainability/report/pdf/sustainability\\_report\\_2026.pdf#page=21](https://www.mizuho-fg.co.jp/sustainability/report/pdf/sustainability_report_2026.pdf#page=21)

自然資本・サーキュラーエコノミー編

[https://www.mizuho-fg.co.jp/sustainability/report/pdf/sustainability\\_report\\_2026.pdf#page=54](https://www.mizuho-fg.co.jp/sustainability/report/pdf/sustainability_report_2026.pdf#page=54)

### 〈みずほ〉の対応状況※

#### ▶ ガバナンス

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

また、役員報酬の評価指標にステークホルダーの持続的な成長・発展を評価する指標を選定し、「サステナブルファイナンス額」「気候変動への取り組み」「ESG評価機関評価」等のサステナビリティに関する指標を組み入れています。

#### ▶ 戦略

##### 気候変動

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

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

##### 自然資本

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

#### ▶ リスク管理

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

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

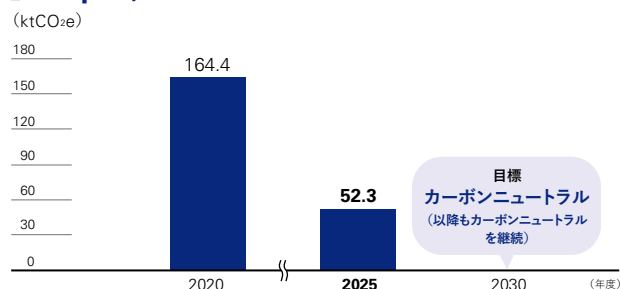
[https://www.mizuho-fg.co.jp/investors/financial/report/yuho\\_202603/pdf/fg\\_fy.pdf#page=29](https://www.mizuho-fg.co.jp/investors/financial/report/yuho_202603/pdf/fg_fy.pdf#page=29)

## 気候変動対応の指標と目標

### Scope3(投融資を通じた排出)

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

### Scope1,2 排出量※1

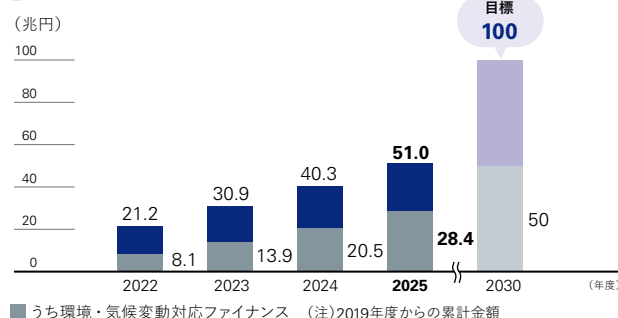


※1. 対象範囲はみずほフィナンシャルグループおよび連結子会社。ただし、2020年度はグループ7社(みずほフィナンシャルグループ、みずほ銀行、みずほ信託銀行、みずほ証券、みずほリース&テクノロジーズ※2、アセットマネジメントOne、米州みずほ。上記2025年度実績の約82%に相当)

※2. 2026年4月1日付でみずほ銀行と統合

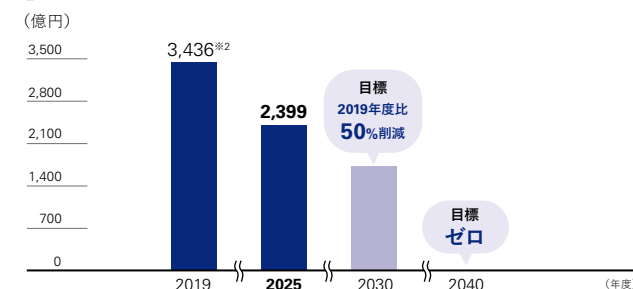
2030年度Scope1,2カーボンニュートラル達成に向け、連結子会社への削減計画策定の拡大や国内営業車両の環境配慮車100%化に向けた車両転換等を推進し、2025年度時点で2020年度比68%削減を達成し、着実に推進しています。

### サステナブルファイナンス



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

### 石炭火力発電所向け与信残高※1



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

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

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

## 自然資本の保全

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

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

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

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

## サーキュラーエコノミーの実現

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

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

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

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

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

### ▶ インパクト創出に向けた〈みずほ〉の挑戦

みずほ総合研究所※ サステナビリティコンサルティング部

宇野 春香



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

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

※ みずほ総合研究所は、みずほ銀行内の組織の名称です。

川崎重工業株式会社 財務部ファイナンス課

沼 毅さま

川崎重工・川崎車両・カワサキモータースは「Kawasaki地球環境ビジョン2050」で掲げる「CO<sub>2</sub> FREE」(脱炭素社会の実現)における取り組みの1つとして、使用時のCO<sub>2</sub>排出量の削減効果が高い製品を提供することによる「製品貢献によるCO<sub>2</sub>排出量の削減」を進めています。削減貢献量はまだ社会的な認知度が低い状況であり、当社としてもどのようにアピールすべきか検討を進めています。そのような中でみずほ銀行さまより「Mizuho削減貢献量インパクトファイナンス」をご案内いただいたことで、脱炭素に向けたソリューションの社会実装に向けた当社の取り組みの一手になったと考えています。これからも販売した製品の使用時のCO<sub>2</sub>排出量削減を通して脱炭素社会実現に貢献するため、みずほ銀行さまと連携させていただきたいと思っています。

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

☞ [https://www.mizuho-fg.co.jp/sustainability/report/pdf/avoided\\_emission\\_report\\_2025.pdf](https://www.mizuho-fg.co.jp/sustainability/report/pdf/avoided_emission_report_2025.pdf)

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

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

## 人権の尊重

〈みずほ〉は、グローバルに展開する事業のバリューチェーン全体で人権尊重の責任を果たすため、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」等に従い、人権方針を定めています。また、サステナビリティ推進委員会や経営会議等での議論を経て、人権尊重の取組状況を取締役に定期的に報告しています。

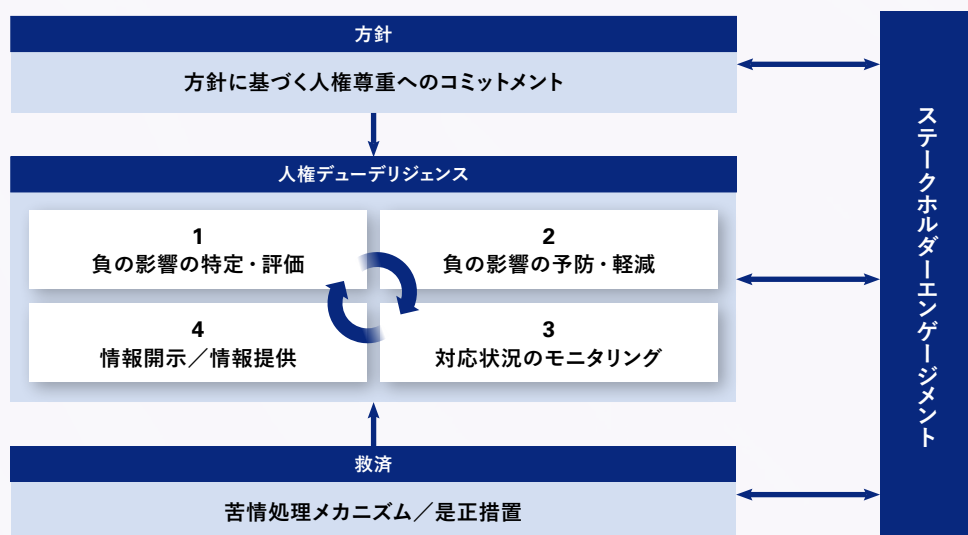
取引先等で生じた様々な人権課題についてデューデリジェンスを実施するとともに、専門的かつ中立的な第三者（一般社団法人ビジネスと人権対話救済機構：JaCER）が運営する苦情相談窓口を活用した苦情処理メカニズムを運営しています。

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

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

[https://www.mizuho-fg.co.jp/sustainability/report/pdf/sustainability\\_report\\_2026.pdf#page=64](https://www.mizuho-fg.co.jp/sustainability/report/pdf/sustainability_report_2026.pdf#page=64)

### 〈みずほ〉の人権マネジメントシステム



### 強化デューデリジェンス（人権）の実施状況

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

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

2025年度は、計4件の強化デューデリジェンスを実施しました。

## 取締役会議長メッセージ



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

社外取締役（取締役会議長）

月岡 隆

## ■ 2025年度の振り返り

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

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

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

## ■ 2026年度に向けて

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

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

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

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

2026年3月17日 社外取締役スモールミーティング 主な質疑応答

[https://www.mizuho-fg.co.jp/investors/financial/briefing/pdf/20260317\\_1.pdf](https://www.mizuho-fg.co.jp/investors/financial/briefing/pdf/20260317_1.pdf)

## 社外取締役の取り組み～ 機関投資家との対話



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



社外取締役  
(取締役会議長)  
月岡 隆



社外取締役  
内田 貴和



社外取締役  
生野 由紀

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

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

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

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

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

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

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

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

## 社外取締役の取り組み～ 機関投資家との対話



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

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

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

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

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

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

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

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

## 多面的な情報収集

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

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

## 社外取締役会議

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

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

取締役の略歴は当社ウェブサイトをご参照ください。

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

## 取締役一覧

## ■ 社外取締役



月岡 隆

就任年 2021年

## 主な経歴

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



大野 恒太郎

就任年 2023年

## 主な経歴

検事総長  
(重要な兼職) 渥美坂井法律事務所・外国法共同事業 顧問



篠原 弘道

就任年 2023年

## 主な経歴

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



野田 由美子

就任年 2023年

## 主な経歴

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



内田 貴和

就任年 2024年

## 主な経歴

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



手塚 正彦

就任年 2025年

## 主な経歴

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



生野 由紀

就任年 2025年

## 主な経歴

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



小島 啓二

就任年 2026年

## 主な経歴

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

## ■ 取締役



木原 正裕

就任年 2022年

## 取締役 兼 執行役社長(代表執行役)グループCEO

## 主な経歴

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



赤松 房枝

就任年 2026年

## 取締役 兼 執行役常務 グループCCO

## 主な経歴

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



白石 志郎

就任年 2026年

## 取締役 兼 執行役常務 グループCRO

## 主な経歴

リテール・事業法人カンパニー副カンパニー長／みずほ銀行 CAE



鮫島 慎

就任年 2026年

## 取締役 兼 執行役常務 グループCFO

## 主な経歴

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



武 英克

就任年 2024年

## 取締役会長

## 主な経歴

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



人見 誠

就任年 2026年

## 取締役

## 主な経歴

みずほ銀行 栃木支店長／人事業務部長／グループCHRO

## 〈みずほ〉のコーポレート・ガバナンス体制

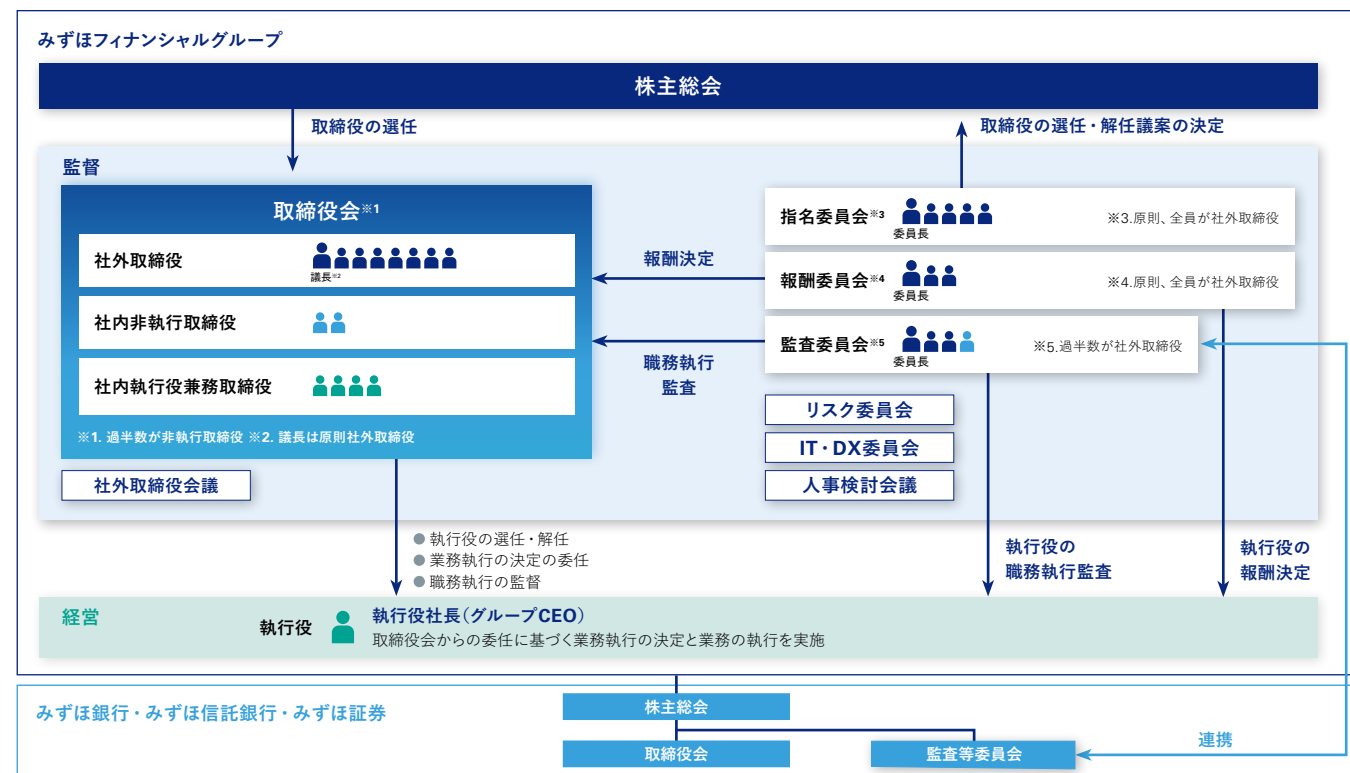
〈みずほ〉は、取締役会を中心とした企業統治システムを構築し、様々なステークホルダーの価値創造に資する経営を行うとともに、企業の持続的かつ安定的な成長による企業価値の向上を実現し、内外の経済・産業の発展と社会の繁栄に貢献することにより、その社会的役割・使命を全うします。

また、みずほフィナンシャルグループは、企業統治システムに関する基本的な考え方を実現するための最も有効な体制として、指名委員会等設置会社を採用し、社外取締役を中心とした各種委員会により、社外者の視点を十分に活用した企業統治システムを構築しています。これからも、コーポレート・ガバナンスの一層の強化に尽力していきます。

### 企業統治システムに関する基本的な考え方

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

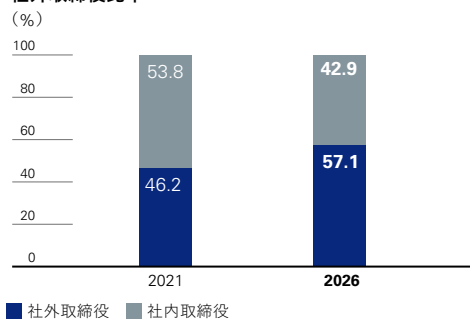
### 体制図



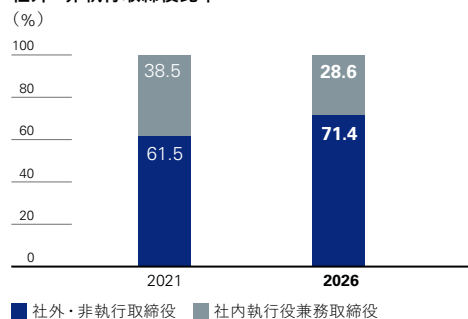
## 取締役会の構成

当社の取締役会は、グループにおける戦略の方向付けを行うとともに、当社および当社が経営管理を行っている子会社等に対するガバナンス機能を適切に発揮する役割を果たすことが重要であると考えています。このため、当社「コーポレート・ガバナンスガイドライン」において、取締役の選任基準および取締役会全体として備えるべきスキルを定めるとともに、取締役会は、自社にない複合的・多様な視点を有する「社外取締役」と、当社グループのビジネスモデルに精通した「社内取締役」の適切なバランスにより構成することとしています。

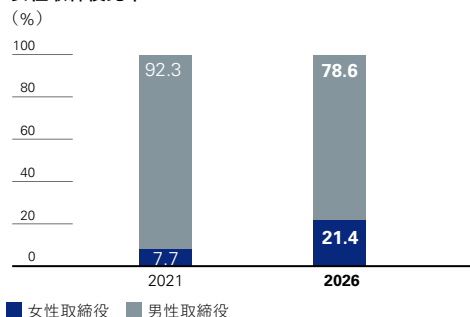
社外取締役比率



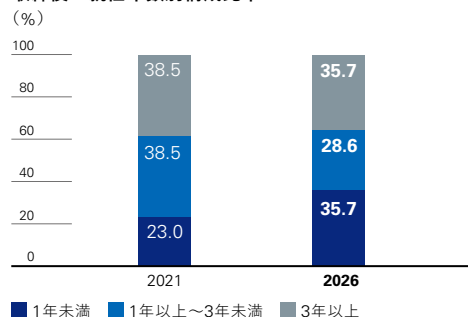
社外・非執行取締役比率



女性取締役比率



取締役の就任年数別構成比率



## 取締役会全体として備えるべきスキル

|  |            |                                                                                                                |
|--|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | 経営         | 大規模かつ複雑な組織におけるトップマネジメント経験は、当社グループの監督機能を果たすために必要と考えます。                                                          |
|  | リスク管理・内部統制 | 事業法人や監査法人、あるいは法曹界等におけるリスクガバナンスや内部統制に関する専門的な経験や知見は、経営陣による公正な企業活動、健全な業務運営を監督するために必要と考えます。                        |
|  | 財務・会計      | 事業法人におけるCFO等の経験や公認会計士等としての専門的な経験や知見は、健全な財務基盤の構築や資本効率の追求・成長戦略の実現をめざす経営を監督するために必要と考えます。                          |
|  | 金融         | 金融機関における業務経験等に裏付けられた金融ビジネスに対する知見は、銀行・信託・証券を中核とする当社グループの監督機能を果たすために必要と考えます。                                     |
|  | 人材・組織      | 当社グループは、「人材」を将来の成長を支える重要な経営資源の1つと位置付けており、経営者の育成や人材・組織開発等の経験・知見は、経営陣による人的資本や企業風土の変革に向けた取り組みを適切に監督する観点より必要と考えます。 |
|  | IT・デジタル    | IT・デジタルは、お客さまに安心してサービスをご利用いただくための基盤であるとともに、今後の競争力の鍵でもあり、同分野における技術開発やビジネス開発等の経験・知見は、当社グループの監督機能を果たすために必要と考えます。  |
|  | サステナビリティ   | 当社グループは、社会課題に向き合い、その解決に貢献することを通じて自らの成長を実現することをめざしており、環境等のサステナビリティに関する業務経験・知見は、当社グループの監督機能を果たすために必要と考えます。       |
|  | グローバル      | 当社グループの事業はグローバルに広がっており、今後ますます世界の持続的成長への貢献をめざす中、グローバル企業や海外における経営経験等は、当社グループの監督機能を果たすために必要と考えます。                 |

## 取締役会スキルマトリクス

各取締役が特に有する中核的なスキルの一覧です。当社としては、取締役会全体として必要なスキルが備わっているものと考えています。

また、各委員会においても、任意委員会にて外部委員の知見を確保することも含め、各々の役割を踏まえた必要なスキルが備わっているものと考えています。

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

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

※1. 取締役会議長

※2. 外部有識者として以下の2名が委員となっています。

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

詳細はコーポレート・ガバナンス報告書をご参照ください。

[https://www.mizuho-fg.co.jp/company/governance/governance/pdf/g\\_report.pdf](https://www.mizuho-fg.co.jp/company/governance/governance/pdf/g_report.pdf)

## 取締役会の活動状況

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

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

### ■ 取締役会の実効性向上に向けた取り組み

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

Plan

Do

Check

Action

Plan

### 2025年度運営方針

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

#### 【2024年度実効性評価における課題認識】

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

### 2025年度運営方針に基づく監督活動

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

#### 【2025年度の取締役会における主な議論の内容】

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

### 2025年度実効性評価

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

### 更なる実効性向上に向けた今後の取り組み

これまでの取り組みの継続に加え、追加での取り組みも実施します。

#### ● 継続する取り組み

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

#### ● 追加する取り組み

- －より深度のある議論に向けた、議長と社内非執行取締役の連携強化 等

### 2026年度運営方針

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

## 2025年度の法定委員会の活動状況

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

## グループCEO選定の考え方

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

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

## 2025年度の任意委員会の活動状況

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

## Focus

## DX推進に関する議論状況

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

## 役員報酬の基本方針

役員報酬は、「様々なステークホルダーの価値創造に資する経営の実現」と「当社グループの持続的かつ安定的な成長による企業価値の向上」を狙いとし、「役員等が役割を最大限に発揮するためのインセンティブとしての機能」と「役員等が果たすべき責任や成果に対する対価」として支給するものとしています。

「役員報酬に関する基本方針」の全文は当社ウェブサイトをご参照ください。

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

## 役員報酬制度

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

### 報酬体系（2026年度）

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

マルス・クローバックの対象※4

※1. 報酬委員会が、経営環境や個別に反映すべき事象の有無等を踏まえて最終的に決定 ※2. 親会社株主に帰属する当期純利益 ※3. 一定額以上は、翌々年度以降3年にわたり繰延支給

※4. 会社や本人の業績次第で、報酬委員会の決議等により、未支給の報酬の没収（マルス）および支給済みの報酬の返還請求（クローバック）が可能な仕組みを導入

## 取締役または執行役ごとの報酬等の総額および員数

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

## 業績連動報酬等における主要な指標の目標および実績

業績連動報酬等に係る業績評価指標は、当社グループおよびステークホルダーを評価軸として選定しています。評価については、業績評価指標の目標達成率等に基づき、経営環境や個別に反映すべき事象の有無等を踏まえて、報酬委員会が最終的に決定します。

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

## 取締役

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

## 執行役

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

## 2024年度に係る業績連動報酬等における主要な指標の目標および実績

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

2025年度の報酬体系は第24期事業報告P59-60をご参照ください。

[https://www.mizuho-fg.co.jp/investors/stock/meeting/pdf/callnotice\\_24.pdf](https://www.mizuho-fg.co.jp/investors/stock/meeting/pdf/callnotice_24.pdf)

## 政策保有株式の方針

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

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

価値の維持・向上に資すると判断される場合を言います。

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



## 政策保有株式の削減

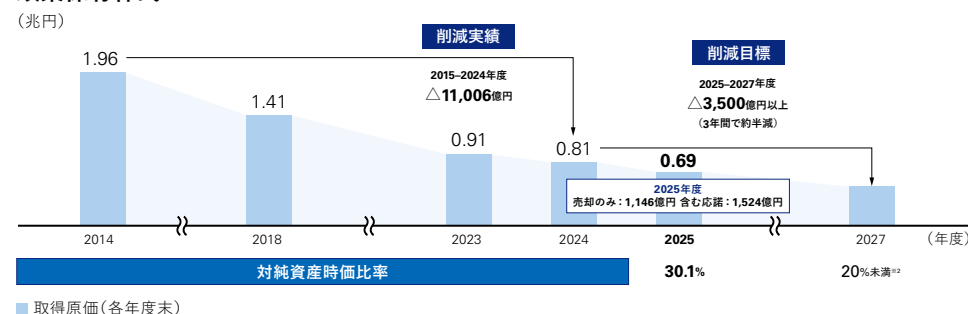
外部環境の変化も踏まえて削減を一層加速するため、2025年5月に新たに2025～2027年度の3年間で簿価最低3,500億円の削減目標を公表し、みなし保有株式についても時価約2,000億円の削減を目線としました。これにより、対純資産時価比率※1 20%未満※2をめざします。

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

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

※2. 株価水準、純資産は2025年3月末横置き

### 政策保有株式



## 当社ビジネスにおけるリスク認識

〈みずほ〉では、当社に重大な影響を及ぼすリスク認識をトップリスクとして選定しています。

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

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

### トップリスク（2026年3月時点）

- 日本経済・日本企業の地盤沈下
- 米国経済の大幅かつ急速な減速
- 各国のソブリンリスク顕在化
- 世界の分断と紛争リスク
- サイバー攻撃
- システム障害
- 環境・気候変動影響の深刻化と各国政策の多様化への対応
- マネロン・テロ資金供与
- 役員・社員による不適切な行為・不作為
- 人材不足等による持続的成長の停滞
- AI等のテクノロジーへの対応不足
- 業務停止を引き起こし得る自然災害の発生

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

### リスクアペタイト・フレームワーク(RAF)

#### リスクアペタイトの設定

足元の経済環境やトップリスク等を踏まえたリスクアペタイトの設定

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

#### ストレステストによる検証

リスクアペタイトの適切性や業務計画の妥当性を検証

- シナリオを踏まえた影響の算出
- 結果の分析・活用

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

### リスクアペタイト・フレームワーク(RAF)

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

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

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

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

## サイバーセキュリティ態勢の強化

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

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

### 具体的な取り組み

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

※1. TLPT: Threat-Led Penetration Testing (攻撃対象の脅威を分析のうえ、実際の攻撃を模した攻撃を行い、システムや対応プロセスを評価する)  
※2. NIST: National Institute of Standards and Technology (米国立標準技術研究所)

### 有事に備えた対策・対応

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

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

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

※3. SOC: Security Operation Center (企業等の組織において、情報システムに対する脅威の監視や分析等を行う役割や専門チーム)  
※4. CIRT: Cyber Incident Response Team (組織内の情報セキュリティ上の問題を専門に扱うインシデント対応チーム)

### AI浸透に伴うサイバーリスクへの対応

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

サイバーセキュリティ経営宣言の詳細はこちらをご参照ください。

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

また、Form 20-F Item 16K Cybersecurityにおいて、サイバーセキュリティに関する当社の取り組みを紹介しています。詳しくはこちらをご参照ください。

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

## Integrityの実践

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

経済・社会インフラを担う社会的責任と公共的使命の重みを常に意識し、お客さまや社会からの信頼に応えることが重要と考えています。

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

努めています。

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

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

[https://www.mizuho-fg.co.jp/release/pdf/20260630release\\_jp.pdf](https://www.mizuho-fg.co.jp/release/pdf/20260630release_jp.pdf)



### ▶ お客さま本位の業務運営

お客さまの利益に真に適う商品・サービスの提供を通じ、お客さまのゴールの実現に向けて金融資産を守り増やすことがお客さまの最善の利益につながると考えています。

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

### ▶ グローバルな金融犯罪等への対策および反社会的勢力との関係遮断

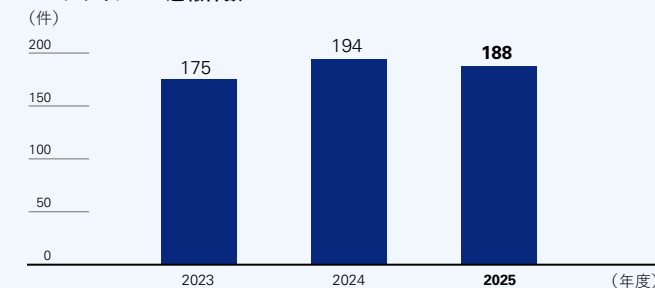
お客さまの資産の保護、社会の安全と秩序の確保、そして経済活動の健全な発展への貢献の観点から、金融犯罪やマネー・ローンダリング等の防止および反社会的勢力との関係遮断が重要であると考えています。

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

### ▶ 声を上げやすい職場風土の醸成

〈みずほ〉では、社内窓口のほか24時間・365日、外国語にも対応可能なグループ共通社外窓口を設置し、匿名での通報も受け付ける等、内部通報制度を整備しています。定期的な全社員等への周知により、2025年度の通報受付件数は188件となっています。内部通報制度の利用を通じ、リスク懸念事象の早期の検知・解決につながっています。

#### コンプライアンス通報件数



## 連結業績サマリー

(億円)

|                 | 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        | 2025年度        |
|-----------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------|
| 連結粗利益           | 20,927       | 19,153       | 18,127       | 20,622       | 21,986       | 22,524       | 22,784       | 27,033        | 29,204        | 34,772        |
| 資金利益            | 8,678        | 8,073        | 7,624        | 7,335        | 9,056        | 9,934        | 9,605        | 8,876         | 10,452        | 13,770        |
| 信託報酬            | 506          | 554          | 551          | 585          | 551          | 604          | 589          | 614           | 622           | 670           |
| 役務取引等利益         | 6,035        | 6,143        | 6,104        | 6,192        | 6,871        | 7,409        | 7,516        | 8,566         | 9,067         | 10,804        |
| 特定取引利益          | 3,253        | 2,757        | 2,973        | 3,912        | 3,881        | 2,876        | 3,347        | 7,265         | 10,474        | 8,949         |
| その他業務利益         | 2,454        | 1,624        | 873          | 2,595        | 1,625        | 1,698        | 1,724        | 1,710         | △1,413        | 578           |
| 営業経費            | △14,672      | △14,889      | △14,308      | △13,783      | △14,146      | △13,928      | △14,452      | △16,639       | △18,407       | △21,034       |
| 連結業務純益※1        | <b>6,634</b> | <b>4,578</b> | <b>3,933</b> | <b>6,619</b> | <b>7,977</b> | <b>8,512</b> | <b>8,052</b> | <b>10,368</b> | <b>10,989</b> | <b>14,227</b> |
| 与信関係費用          | △475         | 1,563        | △195         | △1,717       | △2,049       | △2,351       | △893         | △1,063        | △516          | △1,330        |
| 株式等関係損益         | 2,421        | 2,720        | 2,748        | 1,371        | 121          | △438         | 864          | 236           | 1,412         | 3,251         |
| 株式等売却損益         | 2,611        | 2,883        | 3,052        | 1,537        | 568          | 295          | 980          | 611           | 1,612         | 3,349         |
| 株式等償却           | △48          | △51          | △57          | △416         | △58          | △416         | △20          | △22           | △148          | △67           |
| 持分法による投資損益      | 188          | 214          | 512          | 303          | 199          | 254          | 118          | 262           | 467           | 522           |
| その他             | △1,015       | △937         | △742         | △417         | △748         | △461         | △525         | △688          | △479          | △450          |
| 経常利益            | <b>7,375</b> | <b>7,824</b> | <b>6,141</b> | <b>6,378</b> | <b>5,363</b> | <b>5,598</b> | <b>7,896</b> | <b>9,140</b>  | <b>11,681</b> | <b>15,731</b> |
| 特別損益            | 466          | 175          | △4,978       | △191         | 1,158        | 440          | △106         | 409           | 219           | 491           |
| 法人税、住民税及び事業税    | △1,965       | △1,901       | △1,613       | △1,500       | △1,656       | △1,173       | △1,708       | △2,761        | △3,015        | △4,334        |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | <b>6,035</b> | <b>5,765</b> | <b>965</b>   | <b>4,485</b> | <b>4,710</b> | <b>5,304</b> | <b>5,555</b> | <b>6,789</b>  | <b>8,854</b>  | <b>12,486</b> |
| 1株当たり当期純利益(円)※2 | 23.86        | 22.72        | 3.80         | 176.87       | 185.75       | 209.27       | 219.20       | 267.88        | 350.20        | 502.92        |

※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1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)

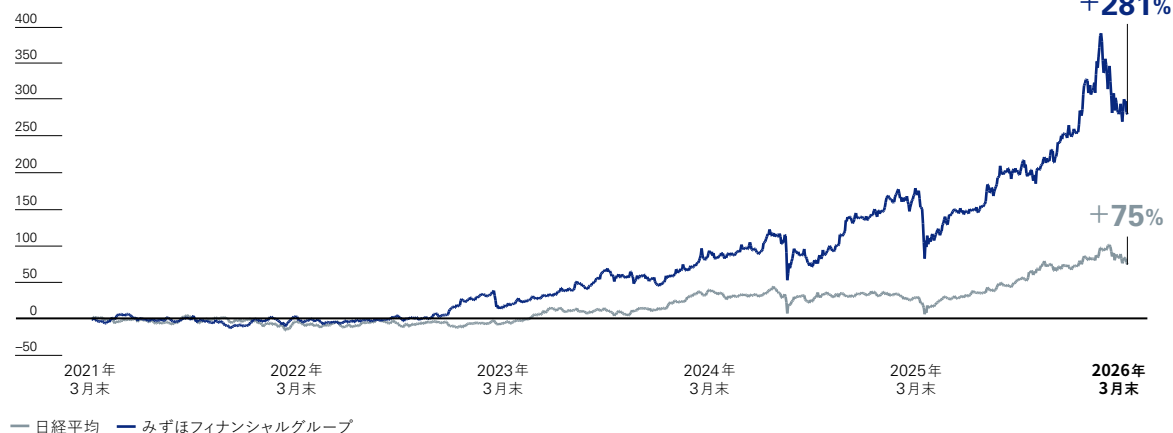
|         | 2016年度           | 2017年度           | 2018年度           | 2019年度           | 2020年度           | 2021年度           | 2022年度           | 2023年度           | 2024年度           | 2025年度           |
|---------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| 資産の部合計  | <b>2,005,086</b> | <b>2,050,283</b> | <b>2,007,922</b> | <b>2,146,590</b> | <b>2,255,862</b> | <b>2,370,661</b> | <b>2,542,582</b> | <b>2,786,721</b> | <b>2,833,204</b> | <b>3,022,400</b> |
| 貸出金     | 783,377          | 794,214          | 784,569          | 834,681          | 837,046          | 847,362          | 886,871          | 927,787          | 941,087          | 997,531          |
| 有価証券    | 323,531          | 341,830          | 297,744          | 349,072          | 436,972          | 446,410          | 373,631          | 382,454          | 343,075          | 426,325          |
| 負債の部合計  | <b>1,912,352</b> | <b>1,952,070</b> | <b>1,915,981</b> | <b>2,059,952</b> | <b>2,162,240</b> | <b>2,278,651</b> | <b>2,450,497</b> | <b>2,683,600</b> | <b>2,727,966</b> | <b>2,908,361</b> |
| 預金      | 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        | 1,659,370        |
| 純資産の部合計 | <b>92,733</b>    | <b>98,212</b>    | <b>91,940</b>    | <b>86,638</b>    | <b>93,622</b>    | <b>92,010</b>    | <b>92,084</b>    | <b>103,121</b>   | <b>105,237</b>   | <b>114,038</b>   |

## ■ 会社概要 (2026年3月31日現在)

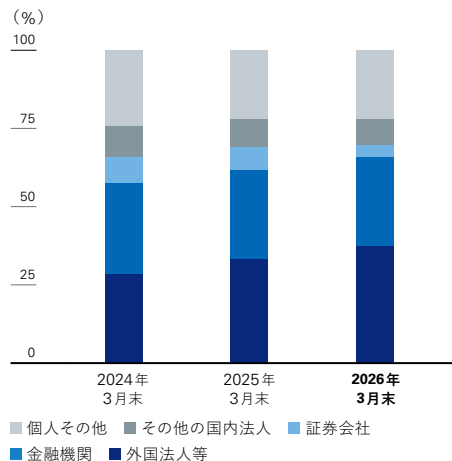
|               |                                                                       |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------|
| 商号            | 株式会社みずほフィナンシャルグループ                                                    |
| 上場<br>(証券コード) | 東京証券取引所プライム市場(8411)<br>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       | 2,489,848,594株                                                        |
| 従業員数          | 2,867人<br>(みずほフィナンシャルグループおよび<br>連結子会社就業者数合計 52,427人)                  |
| 設立日           | 2003年1月8日                                                             |
| ウェブサイト        | <a href="https://www.mizuho-fg.co.jp">https://www.mizuho-fg.co.jp</a> |

## ■ 株価推移 東京証券取引所

(2021年3月末対比上昇率、%)



## ■ 株主構成



## ▶ 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。

2025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。

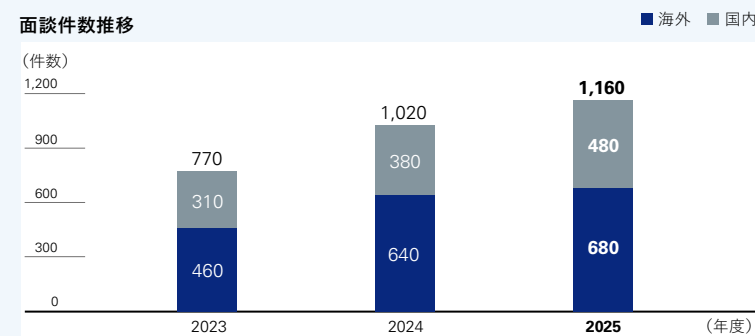
2025年度は、これまでオンライン形式で開催してきた社外取締役スモールミーティングを対面とオンラインのハイブリッド形式で開催したほか、IR Dayではカンパニーを跨ぎ注力ビジネス領域ごとに説明をさせていただきました。また、個人投資家の皆さま向けには、対面とオンラインによる説明会を複数回実施しました。

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(2025年度)

|                          |                 |
|--------------------------|-----------------|
| 決算会社説明会                  | 2回(2025年5月・11月) |
| IR Day(注力ビジネス領域別事業戦略説明会) | 1回(2025年8月)     |
| 個人投資家向け説明会               | 3回(2026年1月～3月)  |
| 社外取締役スモールミーティング          | 1回(2026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。

