

MIZUHO



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

2021.4.1 - 2022.3.31

2022

企業理念



編集方針

本誌は、財務情報のみならずESG情報等の非財務情報も含み、〈みずほ〉が戦略の実行やガバナンスを強化することにより、お客さまや社会、〈みずほ〉自身に対する短・中・長期的な価値創造にどのようにつなげていくかを、ステークホルダーの皆さまに対して、簡潔に分かりやすく、ストーリー性を持った説明となるように編集しています。本誌における記載内容については、みずほフィナンシャルグループにおける、社外取締役も出席す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、「日本、そして、アジアと世界の発展に貢献し、お客さまから最も信頼される、グローバルで開かれた総合金融グループ」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。



本誌（本編および資料編）は、銀行法第21条および第52条の29に基づいて作成したディスクロージャー資料です。

本資料には、将来の業績および計画等に関する記述が含まれています。こうした記述は、本資料作成時点における入手可能な情報および将来の業績に影響を与える不確実な要因に係る仮定を前提としており、かかる記述および仮定は将来実現する保証はなく、実際の結果と大きく異なる可能性があります。また、事業戦略や業績等、将来の見通しに関する事項はその時点での株式会社みずほフィナンシャルグループおよびグループ会社の認識を反映しており、一定のリスクや不確実性等が含まれています。これらのリスクや不確実性の原因としては、与信関係費用の増加、株価下落、金利の変動、外国為替相場の変動、法令違反、事務・システムリスク、日本における経済状況の悪化その他さまざまな要因があげられます。これらの要因により、将来の見通しと実際の結果は必ずしも一致するものではありません。株式会社みずほフィナンシャルグループおよびグループ会社の財政状態および経営成績や投資者の投資判断に重要な影響を及ぼす可能性がある事項については、本資料の他、有価証券報告書、決算短信等の本邦開示書類や米国証券取引委員会に提出したForm 20-F年次報告書等の米国開示書類等、株式会社みずほフィナンシャルグループが公表した各種資料のうち最新のものをご参照ください。株式会社みずほフィナンシャルグループは、業績予想の修正等将来の見通しの変更に関する公表については、東京証券取引所の定める適時開示規則等に基づいて実施します。したがって、最新の予想や将来の見通しを常に改定する訳ではなく、またその責任も有しません。

CONTENTS

CEOメッセージ

P.3 | CEOメッセージ

P.11 | エンティティ長メッセージ

P.13 | 取締役会議長メッセージ

P.15 | 取締役一覧

P.17 | 社外取締役座談会

P.23 | 業務改善計画等の進捗

- ガバナンス
- 多層的な障害対応力
- 人と組織（企業風土）

〈みずほ〉について

P.29 | 〈みずほ〉の軌跡

P.31 | 価値創造プロセス

P.33 | マテリアリティ／リスクと機会

P.37 | 財務ハイライト

P.38 | 非財務ハイライト

CFOメッセージ

P.39 | CFOメッセージ

価値創造のための戦略

P.47 | 5カ年経営計画の進捗

P.49 | 事業ドメイン

P.51 | カンパニー・ユニット別事業戦略

- リテール・事業法人カンパニー
- 大企業・金融・公共法人カンパニー
- グローバルコーポレートカンパニー
- グローバルマーケティングカンパニー
- アセットマネジメントカンパニー
- グローバルプロダクツユニット
- リサーチ&コンサルティングユニット

P.65 | サステナビリティ

P.77 | デジタルトランスフォーメーション

P.79 | 人材と組織

企業価値を支える力

P.89 | コーポレート・ガバナンス

P.97 | リスクガバナンス

P.102 | コンプライアンス

P.105 | フィデューシャリー・デューティー

P.106 | サイバーセキュリティ

P.107 | ステークホルダーコミュニケーション

データセクション

P.111 | 11年間の主要財務データ

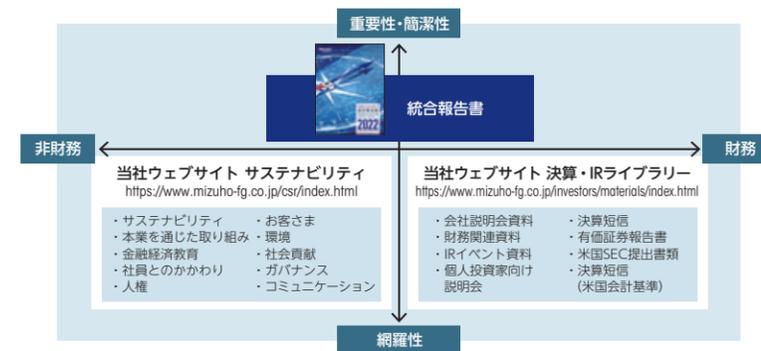
P.113 | 2021年度の振り返りと分析

P.117 | 連結財務諸表等

P.121 | 非財務データ

P.122 | 〈みずほ〉のグローバルネットワーク

P.123 | 会社概要



参照ガイドライン

- VRF「国際統合報告フレームワーク」（2021年1月改訂版）
- 価値協創ガイドランス（2017年5月公表）

報告対象

期間：2021年4月～2022年3月（一部、2022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

2022年7月

CEOメッセージ

様々な変革を通じ、 お客さま、 社会とともに 成長する

2022年2月の就任以来、システム障害等の反省を踏まえ、業務の安定運営を最優先として、業務改善計画を着実に進めるべく取り組んでまいりました。

不確実性の高い環境下、いっそう多様化するお客さまと社会の課題にグループの強みを活かして貢献する。そのために、ステークホルダーの声を傾聴し、失敗を恐れず挑戦できる企業風土を社員とともに醸成する。〈みずほ〉はお客さま、社会とともに成長するために様々な変革に挑戦していきます。

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



はじめに — 安定的な業務運営を確立する

2022年2月に社長に就任しました木原です。まずは、みずほ銀行における一連のシステム障害に関しまして、お客さま、社会そして株主の皆さまに多大なご迷惑とご心配をおかけしましたこと、改めて深くお詫び申し上げます。

私が次期社長の指名を受けました2022年1月17日に業務改善計画を公表しました。システム障害を防止する観点からは、ハード機器類の予防保守の徹底と冗長構成等、システムが仕様通りに動作することの点検等を再発防止策として掲げました。また万が一障害が発生した場合にもお客さまへの影響を最小限に食い止める観点から、決済等重要な30業務に関し実効的かつ網羅的なシステム復元と業務継続プランを策定しています。加えて、ITの現場実態を把握し業務運営の安定化の観点から要員体制を強化するとともに、現場の着意が迅速に発信され共有される企業風土の変革にも取り組んでいます。

就任から半年が経過し、お客さまに安心して〈みずほ〉をご利用いただくための業務の安定稼働と改善に手ごたえを感じておりますが、ここで気を緩めることなく、業務改善計画を着実に推進していきます。

世界は未曾有の変革期に

さて、コロナ禍そしてロシア・ウクライナ情勢を経て、グローバルに経済・社会を取り巻く環境が変化しています。

コロナ禍を経て、デジタル化がますます進展し場所を選ばない自由な働き方が広がるとともに、人材の流動化が加速しています。また、個人の健康に対する意識や、人生100年時代もあり老後の生活設計や次世代への資産継承の観点から資産運用の意識が高まっています。

加えて、急速にSDGsに対する意識が広がり、気候変動に伴う気温上昇については1.5℃への上昇に抑制することがグローバルに求められつつあります。そういった認識変化のなかで、持続的な経済成長と脱炭素の達成を両立するために、官民挙げて実効あるトランジション計画を策定していくことが急務となっています。さらに、ロシア・ウクライナ情勢を受け経済安全保障、エネルギー・食料自給の問題がクローズアップされており、従来とは質的に異なる変化に伴う課題が次々に生じています。

CEOメッセージ

お客さま・社会に貢献する

解決すべき社会的課題が山積しており、これからの10年、20年は未曾有の変革を行っていく必要がある時代と認識しています。かかる中、〈みずほ〉としても、これまで培ってきた金融機能に加え、みずほリサーチ&テクノロジーズ (RT) やみずほ第一フィナンシャルテクノロジー (FT) が有する様々な技術などの非金融機能も活用し、自らのビジネスモデルを進化させ、プロアクティブにこの未曾有の変革に貢献していく必要があります。また、この変革には、産官学に跨る多様な当事者の英知を結集し、一步一步越えるべき大きな山を粘り強く登っていく必要があります。

〈みずほ〉は、長い歴史をもった三つの金融グループが統合し、2000年に発足しました。三つの金融グループはその長い歴史のなかで様々な経済主体と関係を構築してきました。そういった関係をベースにリスクマネーを供給しながら様々な英知を結集する結節点となり、お客さまと社会にとって持続可能な未来を共創することこそが〈みずほ〉の役割と認識しています。

こうした認識のもと、〈みずほ〉のSDGsへの向き合い方について、取締役会を含め経営で何度も議論を行いました。その結果、2022年3月に、〈みずほ〉におけるサステナビリティを「〈みずほ〉と社会が同時に発展する」という考え方へと再定義するとともに、戦略上の優先課題であるマテリアリティを再整理しました。

ステークホルダーの声を聴く

〈みずほ〉の役割を果たしていくには、お客さまと社会の声を傾聴し、変化を捉えることに加え、その変化を社員が発信することが鍵になります。

前例のない時代、上意下達や中央集権の意思決定は誤りを生む。世代や経験、価値観の異なる世界中の社員の多様な物の見方と声は、〈みずほ〉のグループワイドな機能をつないだ貢献にも、異業種と連携してこそ創れる価値の探索にも大いに役立ちます。

私自身、所属や年齢を問わず社員と直接話す機会を意識的に作り、様々な気づきを得ています。さらに、現場を預かるエンティティ長の視点、本質を突いた社外取締役からの監督、そして株主さま。ステークホルダーの声を真摯に聴くことで、〈みずほ〉とお客さま・社会が同時に発展する考え方を、戦略と取り組みに結び付けていきます。

さらなる成長に向けて

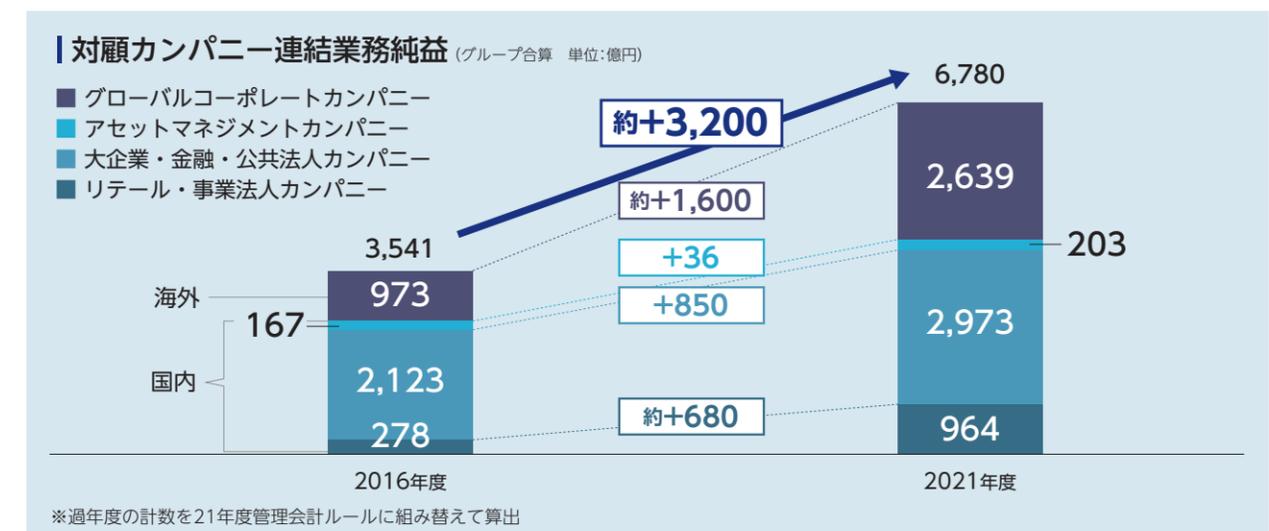
5カ年経営計画の成果を強みとして確立する

2021年度は、2019年度に開始した「5カ年経営計画」の3年目にあたります。前半はコロナ禍による世界的な移動制限、供給制約とインフレ、加えて後半は中国のロックダウン、ロシア・ウクライナ情勢、米国金利上昇の顕在化といった難しい事業環境が続きました。その中で、ビジネス、財務の構造改革を通じて経営資源のミスマッチ解消を進めるとともに、注力領域において着実に成果を積み上げてきました。

個人のお客さまに対しては、資産運用のコンサルティングや資産承継。法人のお客さまの事業ポートフォリオ戦略の支援や事業承継コンサルティング、また、株式持ち合いをベースとしたリレーションシップの在り方を、事業リスクをシェアする形への転換を進めています。海外ではアジアにおける貿易関連決済業務、米国を中心とする資本市場ビジネス等に注力しました。

その結果、連結業務純益は「2021年度7,000億円」を前倒しで達成した2020年度をさらに上回り、8,531億円となりました。市場部門は後半に苦戦しましたが、顧客部門の4カンパニーは、いずれも2016年度のカンパニー制導入以来の最高益を更新しました。親会社株主純利益も、与信コスト面で大口個社への引当計上、および先を見据えてロシア関連の引当計上を行いました。前年比増益となりました。

足元、インフレの高止まりに起因し米国を中心に金利上昇トレンドが継続しています。加えて、地政学リスクに伴う特定地域からのエネルギー供給途絶や各国での食料輸出制限等、景気悪化リスクにも留意が必要です。



CEOメッセージ



一方で、さらなる成長に向けた取り組みも不可欠です。事業面では、中計前半で成果があがっている領域について、さらなる資源投入により強みとして定着させていきます。例えば米国の資本市場ビジネスは中計前半で大きな成長を実現した事業領域ですが、さらなるシェアの拡大をめざします。その上で、来るべき新しい時代・未来への布石としてサステナビリティ・トランスフォーメーション (SX)、デジタル・トランスフォーメーション (DX) を進め、お客さまと社会、そして〈みずほ〉がともに成長する好循環を作っていきたいと思っています。

お客さまとともにSDGsを実現する

明るい未来を次世代につないでいくために、気候変動・人権・少子化・高齢化等、社会がサステナブルに発展していくうえでの課題への対処は極めて重要です。そうした問題意識のもと、〈みずほ〉はSXを戦略そのものと位置付けて取り組んでいます。とりわけ気候変動への対応は経営戦略における最重要課題の一つであり、2050年ネットゼロに向けてめざす姿とアクションを明確化しました。中長期を見据えて、気温上昇を1.5℃に抑制するための努力を追求します。Scope1・2においては従来の目標を20年前倒しし、2030年度までのカーボンニュートラル達成へと見直しました。Scope3においてはセクターごとに2030年度目標を順次設定していきます。さらに、秩序ある公正な移行を通じたサステナブルな社会の実現に向けて、お客さまとのエンゲージメント（建設的な対話）と金融・非金融双方の支援を進めていきます。2021年度には延べ2,300社とエンゲージメントを行い、脱炭素社会やSDGs実現をはじめとするサステナビリティに向けたお客さまの戦略策定と取り組みを支援しました。

お客さまに選んでいただくためには、業種・業種知見を高め、銀行・信託・証券・アセットマネジメント・リサーチ&コンサルティング・リースなどグループのあらゆる機能を総動員することが不可欠です。

RTには、京都議定書の時代から日本の脱炭素を支援してきた部門があり、技術をはじめ様々な知見を持つ環境エネルギー関連のコンサルタント約130名を擁しています。FTは、データサイエンスのノウハウをスマート農業の実証実験などに応用しています。みずほリースには事業・アセット保有機能があります。

これらのグループの機能をつなぎ合わせてフル活用することで、強みを最大限に発揮します。

例えば、2022年5月には、イオンモールとの間で、銀行、証券、リースのファイナンスアレンジによる再生可能エネルギー調達の基本合意を行いました。本件は国内最大規模の自己託送^{*1}によるオフサイトコーポレートPPA^{*2}となる見込みです。さらに、信託やアセットマネジメント、RTの知見を新たなソリューション開発につなげます。RTが独自に開発した評価フレームワークを活用してお客さまが抱える社会的インパクトの評価を行い、ポジティブインパクトを生み出す取り組みを支援するMizuho ポジティブ・インパクトファイナンスや、ESG運用等、様々に知恵を絞っています。

加えて、リスクの取り方を変え、お客さまとつながり、あるいは様々な主体の結節点となって価値を共に創ります。脱炭素への移行について、2022年4月、500億円超を視野に入れたトランジション出資枠を設定しました。環境価値創出に向けたお客さまと社会の取り組みを、金融面の支援にとどまらない形で共に創っていきます。

*1. 自己託送：遠隔地の太陽光発電設備で発電した電気を、送配電事業者の送配電設備を利用し、自社施設または自社グループの施設へ送電すること。
*2. オフサイトコーポレートPPA：発電事業者と電力需要家が、あらかじめ合意した価格及び期間における再生電力の売買契約を締結し、オフサイトで発電された再生電力を送配電事業者の送配電設備を利用し、電力需要家へ供給すること。

一人ひとりに寄り添ったサービスを提供する

デジタル技術の進展により、お客さまや社会のペインポイントを起点に、一人ひとりの生活設計に合った金融サービスを、時間と場所を選ばず便利に提供することが求められています。成長の布石としてIT・デジタル投資を積極化してデジタルチャネルの継続的な利便性向上に努めるとともに、2022年3月に発表したGoogleとの提携も活用しながらお客さま一人ひとりのニーズに合致したマーケティングを展開していきます。

デジタルチャネルの利便性を上げる一方で、店舗は事務処理の場からコンサルティングの場に転換していきます。店頭でもタブレット端末等のツールを活用して事務に要する時間を削減し、社員がお客さまに向き合う時間を増やします。

自らのデジタルチャネルを磨くとともに、〈みずほ〉だけではアクセスできないお客さまに金融サービスを提供していくため、生活シーンに密着したプラットフォームと連携しています。例えばPayPayポイントの運用を行っている600万人を超えるサービス利用者に対して、PayPay証券での投資の機会を提供していきます。また国内月間利用者数9,200万人を擁するLINEと連携し、関係当局の許認可等を前提に、新銀行設立の準備をしています。

〈みずほ〉の事業との親和性と社会的意義をよく見ながら、海外市場の取り込みも図ります。2021年度に出資したベトナムの決済アプリMomoとフィリピンのデジタルバンクTonikは、アジアの成長を取り込むとともに、金融インクルージョンに貢献するものです。様々な提携を通じて、我々自身のスキルやDXに対する意識も向上させていきます。

CEOメッセージ

価値創造を支える基盤の強化

様々な変革に不可欠なのは、社員が建設的に意見を発信し、挑戦することです。私は企業風土、人事の考え方や制度、生産性向上を三位一体と考え、改革に取り組んでいます。

全ての基盤、企業風土を変える

さらなる成長に向けて事業を強化し、またSX・DXを推進・高度化していくためには、風通しの良い企業風土の下、社員一人ひとりが強い責任感と当事者意識を持って、新たな発想を生み出し、前向きに挑戦していくことが極めて重要です。

私は、社員の声を聴き、議論し、共有していく「オープン&アカウンタブルな経営」を実践し、上意下達ではなく一人ひとりの建設的な意見表明を歓迎し活かしていく自律分散型の組織、そして社員が変化を実感することで失敗を恐れることなく新たなことに挑戦できる〈みずほ〉を作っていきます。

就任以来、社員との意見交換会を10回以上、業務スタイル改善として約620件の改善提案に順次対応するなど、私自身もひとつずつ取り組んできました。また、社員が手を挙げて参加するワーキンググループを立ち上げ、コミュニケーション、業務スタイル変革、社員の主体的行動のサポートといった取り組みに加え、〈みずほ〉の役職員が共有すべき価値観・行動軸について、社員と一緒にしっかり考えていきたいと思っています。

グループ一体の強みをさらに強化する

企業風土変革にあたっては、社員一人ひとりが、日々〈みずほ〉で働く意義を実感し、働きがいと働きやすさ、健康と安全をしっかりと確保できる環境づくりが極めて重要と考えています。

働きがいの向上には、得意分野や働き方が異なる社員一人ひとりのキャリアに向き合い成長を支援すること、社員が仕事の面白さを感じながら縦横無尽に広いフィールドで活躍できることが必要です。人材の自律性と専門性を高め、皆が闊達にコミュニケーションできる組織に変えていきます。

これまで、専門分野に軸足を置きつつ、例えばシステムと顧客部門、プロダクツや産業調査と顧客部門のように、関連する部門を横断的に経験するキャリア開発を行ってきました。今後は、さらにそこから一步踏み出し、銀行、信託、証券、RTと持株会社のFGを横断する人事の枠組みを作ることで、〈みずほ〉の強みであるグループ一体のつながりをもう一段強化する。今後の横断的な枠組みにより、社員の活躍のフィールドを一段

と広げ、グループの強みをさらに伸ばそうとしています。

また、働きやすさを追求すべく、ムリ・ムダ・過剰品質を排除し、DXを活用して日々の業務を効率化することを通じて、徹底的な生産性向上を促します。さらに、ダイバーシティ&インクルージョンやウェルビーイングを向上させることにより、多様な人材が各々の能力を惜しみなく発揮し、社員同士のシナジーを最大化できる環境を整備していきます。これらを通じて、社員と会社がともに成長し、お客さまの企業価値や人生の豊かさの向上と社会の課題解決を実現していきます。

最後に — 風化させない覚悟と持続的成長への決意

2022年度は、安定的な業務運営と業務改善計画にしっかりと取り組むことが大前提です。そして、システム障害の記憶を決して風化させず、現在取り組んでいる様々な仕組みを確実に浸透させていくことで、業務運営、人材、組織を強化し、企業風土を変革し、成長と新たな挑戦への基盤を整える。

不透明な環境下、経済・金融情勢の変化に対して適切にリスクコントロールするとともに、ステークホルダーの声を傾聴し、今後10年、20年後を見据えていかに社会に価値提供できるかを絶えず考えながら、持続的な成長に取り組んでいきます。

2022年7月

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



エンティティ長メッセージ

みずほ銀行

徹底したお客さま視点で、 “変わる”ニーズに貢献する

2022年4月に頭取に就任しました加藤です。
システム障害での反省や外部環境が目まぐるしい変化も踏まえ、頭取就任初年度の取り組みとして重視していきたいのは次の3点です。

1点目は、安定的な金融サービスの提供です。システム障害の未然防止や障害発生時の対応力向上をはじめ、お客さまに信頼いただける業務運営をしっかりと定着させるとともに、それを実現するガバナンスを強化してまいります。

2点目は、お客さまの“変わる”ニーズを見逃さないということです。グループ最大の顧客基盤を有するみずほ銀行がグループの基点となり、金融面にとどまらず、複雑化・高度化するお客さまのニーズに貢献していきたいと思えます。

3点目は、日頃からのコミュニケーションです。現場はお客さまを、本部は現場をよりよく知るためにコミュニケーションを活性化し、ムリ・ムダ・過剰品質を徹底的に排除し、お客さまに向き合うための生産性向上に努めてまいります。

足元では、業務改善計画の着実な進捗や、SXやDX分野におけるソリューション提供力強化、コミュニケーション活性化など、よい変化の兆しも現れてきています。私自身が先頭に立ち、「お客さま目線」を徹底するとともに、エンティティやカンパニーを超えてグループ役職員間の距離を縮め、一体で〈みずほ〉を変えていきたいと思えます。

みずほ銀行
取締役頭取

加藤 勝彦

みずほ信託銀行

“想いをつなぎ、豊かな未来をつむぐ” 信託銀行に

新型コロナウイルス感染拡大、地政学リスクを含む世界情勢の変化など、私たちを取り巻く環境が目まぐるしく変わる中、資産・事業承継ニーズの高まり、ガバナンス改革の進展など、信託が活躍できる領域もかつてないスピードで変化を遂げています。

みずほ信託銀行では、このような環境下、以下3点に軸足を置き、〈みずほ〉のお客さまの課題解決に貢献していきます。

1点目は、「競争力の高い信託ビジネスの創出」です。柔軟な発想で、お客さまの事業ポートフォリオの見直しや財務戦略の見直しをお手伝いする信託ソリューションを提供していきます。

2点目は、「安定的業務運営の維持とサービス提供体制高度化」です。日々のオペレーションを堅実に実行しつつ、業務廃止等により生産性を向上させ、強固なビジネス基盤構築をめざします。

最後は、「自律的な企業風土の醸成と人材の育成」です。これらをテーマに据えた取り組みを2021年度より開始し、2022年度初に私たちのありたい姿として『想いをつなぎ、豊かな未来をつむぐ』を掲げました。これは、安心安全で持続的な未来を創る存在でありたいという想いを表現したものです。お客さまニーズや社会課題と信託ソリューションをつなぐことで豊かな未来をつむいでいきます。

みずほ信託銀行
取締役社長

梅田 圭

みずほ証券

お客さま第一を貫き、お客さまと ともに成長していく証券会社に

みずほ証券は常に自らを変革し、お客さまとともに価値の共創に挑戦してまいります。お客さまの声に耳を傾け、多様化するお客さまと社会の課題解決に貢献してまいります。人生100年時代、将来に向けた資産形成、次世代を見据えた明るい未来の構築に向け、ライフパートナーとしてお客さまに寄り添ってまいります。サステナビリティ、DX、ガバナンス改革等、様々な課題に直面されているお客さまともエンゲージメントを深めてまいります。一緒に考え、悩みながら、グループ・国内外の豊富な顧客基盤や投資家ネットワークを活かして、質の高いソリューションをご提供します。

地政学リスク、インフレ、金融政策等により、足元でグローバル市場の視界は不透明感を増しています。変化の予兆やリスクに目配せしながら、お客さま起点で行動するプロフェッショナル集団として、お客さまとともに時代の変化を乗り越え成長していきます。

2022年度は「お客さま本位」の徹底、銀信証・国内外一体でつながる「組織横断」、〈みずほ〉エッジを活かした「差別化と成長」、この3点を軸にビジネスを前進させていきます。現場・社員目線の尊重、堅確な業務運営、新システムの安定稼働やDXを活用した組織基盤の強化にもしっかりと取り組んでまいります。

グループの総力を結集し、金融を巡る新たな価値創造を実現していくことで、お客さま・市場・社会から最も信頼され必要とされる証券会社をめざします。

みずほ証券
取締役社長

浜本 吉郎

みずほリサーチ&テクノロジーズ

知と技を結集し、お客さま、 そして社会とともに未来を創る

みずほリサーチ&テクノロジーズは、リサーチ、コンサルティング、ITデジタルの機能を結集し、2021年に約4,600名の専門家集団として発足いたしました。〈みずほ〉のITシステムの安定稼働を支えつつ、旧来のシンクタンクやシステム開発企業の枠を越えた価値提供に取り組んでいます。

私たちは、『知』と『技』を結集し、お客さま、そして社会とともに未来を創ることをめざしています。例えば、長年にわたる環境コンサルティングの知見を活かしたサステナブルファイナンスや、ビッグデータの分析力とAI知見を活用したオンラインレンディングなど、自らの知と技を〈みずほ〉の金融機能と掛け合わせるにより新しい金融サービスの創出に取り組んでいます。また、パートナー企業や自治体との協働を通じて、次世代モビリティサービスの開発や、都市型メタバースのガイドライン策定など、新しい社会の枠組みづくりにも積極的に関わっています。

さらに、新たな価値を生み出し続けるために、量子コンピュータに関する研究活動への参画や、国内外の先端技術を活用した新規事業開発など、自らの知と技を磨き続ける活動にも、日々取り組んでいます。

社会を取り巻く課題が複雑に関係し合い、変化のスピードを増すなか、私たちは、自らの専門性とグループ各社の機能を融合させることにより、金融を越える新たな価値創造に取り組んでまいります。

みずほリサーチ&
テクノロジーズ
取締役社長

吉原 昌利

取締役会議長メッセージ



お客さまや社会・経済にとって、
なくてはならない存在として輝きを
取り戻し、ステークホルダーの
皆さまとともに成長できるよう、
力を尽くしてまいります

みずほフィナンシャルグループ
社外取締役(取締役会議長)

小林 いずみ

》はじめに

2021年2月以降に発生したみずほ銀行における一連のシステム障害等により、お客さまをはじめ、社会に多大なご迷惑をおかけしました。決済インフラを担う金融機関として、再びこのようなことを起こすことのないよう、執行・監督双方が、2022年1月に策定した業務改善計画の着実な履行・定着化に向けて努力を継続するとともに、さらにその先の未来に向けて各々の役割をしっかりと果たしていくことが重要であると考えています。

》監督機能のさらなる発揮のために

一連のシステム障害等を受け、株主をはじめ関係者の皆さまより、取締役会の機能発揮に関しても様々なご意見をいただきました。取締役会においても、当社グループにおける幅広い事業活動に付随する様々なリスクに対してより高いレベルで監督機能を発揮するためにどうすべきか、強い問題意識をもち、とりわけ社外取締役が中心となって今後の取り組みについて議論してきました。今回の事象は、主として「危機事象に対する組織横断的な対応力」「IT・システム統制力」「顧客目線」といった観点での弱さが表れたものと認識しています。様々なルールや枠組みはしっかりできていたとしても、実際にそれを担う現場において、経営の考えやルールの背景理解なども含めた行動軸が浸透しているか、各々の現場でその期待に応えるための陣容が十分に整っているか、組織が一体として連携するためのコミュニケーションができていくか、といった観点での対応力、経営陣による現場実態把握・理解およびモニタリングの深度に改善すべき点がある、ということです。業務改善計画の内容は、こうした課題認識に基づき、執行のみならず、監督としての改善策もとりまとめたものとなっています。

もちろん、これだけ巨大な金融グループの状況を、持株会社の取締役会がすべてを把握することは現実的ではありません。グループ全体でしっかりとした監督機能を発揮するためには、持株会社のみならず、子会社である各エンティティの取締役会・監査等委員会が高いレベルで役割を果たし、その上で相互の連携を強化することが重要です。既に様々な取り組みを始めており、例えば、2022年4月には、IT・システム面や、現場・顧客目線からの監督機能を強化する観点より、日本IBM名誉顧問の下野雅承氏、および、

オリエンタルランド特別顧問の上西京一郎氏に、みずほ銀行の取締役に就任いただきました。また、当社取締役会としても、みずほ銀行頭取をはじめとする中核会社のトップや各々のラインを統括する役員からのヒアリング、ITや営業などの現場で実務を担う職員との対話、さらには、エンティティの社外取締役との意見交換などの取り組みを進めており、これらを通じて、グループ各社の運営が現場の実態をしっかりと踏まえたものとなっているのか、潜在的なリスクがないか、といった感度をより一層高め、監督機能のさらなる発揮に努めていきます。

》木原新体制への期待

2022年2月、新しいグループCEOとして木原正裕氏が就任しました。私も含めた社外取締役から構成される指名委員会は、足元の厳しい状況の中で、社員のやる気を引き出して組織を前に進めるリーダーシップを期待して木原氏の選任を決定したわけですが、ここまでのところ、しっかりとグループの舵取りをしていただいています。とりわけ、現場訪問・リモートを活用した社員との直接的な対話やインタラクティブなやりとりにより、木原グループCEOの「ステークホルダーの声を聴く」という姿勢が、本人のみならず経営陣の間にも着実に拡がりつつあると感じています。変化が激しく先の見通しが困難な状況において、社員一人ひとりの個性や、多様性を活かす企業に変化していくことは極めて重要です。これまでも〈みずほ〉は、こうした価値観に向き合ってきましたが、新経営陣のもとでさらに加速していく動きもあります。例えば、この2年ほどの間でも、リテールビジネスのデジタルマーケティング領域やIT・システム領域において、役員・経営幹部への外部人材の登用を進めてきましたが、さらに、2022年度に入ってから、人事、コンプライアンス領域において、高い専門性と豊富な経験を有する外部人材に加わっていただいています。もちろん、長く〈みずほ〉で働く社員の力を引き出し、結集することが重要であることは言うまでもありませんが、異なる経験や知見を取り入れることも組織を強くする重要な要素であると取締役会でも議論をしました。「社員が“自分らしくある”ことを実現し全体の力にする人事」という考え方のもと、グループ5社ベースでの人事の枠組み等を見直す取り組みも始まっています。

こうした議論を通じて私が感じるのは、外部の知見を積極的に取り入れながら社員が成長を実感し、そして若手もベテランも国籍も関係なく、社員一人ひとりが生き活きとその力を発揮できる会社に変えていく、という木原グループCEOをはじめとする経営陣の強い意思です。このような変化が組織の中に根付くには時間がかかります。しかし一つ一つの取り組みの積み重ねにより当社の「企業風土」が、より良い方向に向かっていくものと確信しています。

》今後に向けて

社会の価値観や世界観が急激に変化するこの先の未来に向けて〈みずほ〉は多くの課題を乗り越えていかなければなりません。業務の安定運営はもとより、今後の成長戦略をどのように描いていくのか、サステナビリティといった社会課題に対する責任ある取り組みとは、あるいは、急激なデジタル化に対し、いかにDXを加速させるのか、それらの土台となる「企業風土」を変革するためにどのように取り組むのか、など、投資家・アナリストの皆さまからも多くのご指摘をいただいています。取締役会としてこれらの課題にしっかりと向き合っていくことは重要な責務です。とりわけ、私も含めた社外取締役は、2021年度の一連の事象等を踏まえ、強い危機感をもって議論を重ねてきており、今後の〈みずほ〉のために果たす役割と責任は極めて大きいと考えています。業務改善計画を着実に推進し、その状況を厳しく監督していくことはもちろんですが、そこに留まらず、時に〈みずほ〉の存在意義に立ち返り、また、先々の戦略についても経営陣と建設的な議論を行うことを通じて、当社グループが、お客さまや社会・経済にとってなくてはならない存在として輝きを取り戻し、ステークホルダーの皆さまとともに成長できるよう、力を尽くしてまいります。

取締役一覽

■ 社外取締役



甲斐中 辰夫

社外取締役 **指名委員長** **報酬委員** **監査委員**

略歴

1966年 検事任官
2002年 東京高等検察庁 検事長
2002年 最高裁判所 判事
2010年 東京弁護士会弁護士登録
2010年 申照総合法律事務所入所 (現職)
2011年 生命保険契約者保護機構 理事長
2013年 B K 社外取締役 (2014年6月まで)
2014年 当社 社外取締役 (現職)



小林 喜光

社外取締役 **指名委員**

略歴

1974年 三菱化成工業株式会社 (現 三菱ケミカル株式会社) 入社
同 常務執行役員
株式会社三菱化学科学技術研究センター 取締役社長
株式会社三菱ケミカルホールディングス 取締役
株式会社三菱化学学生命科学研究所 代表取締役
2007年 三菱化学株式会社 取締役 兼 常務執行役員
2007年 株式会社三菱ケミカルホールディングス 取締役社長
三菱化学株式会社 取締役社長
2009年 株式会社地球快適化インスティテュート 取締役社長
株式会社ジャパンディスプレイ 社外取締役 (2015年3月まで)
東京電力株式会社 社外取締役 (2015年3月まで)
株式会社地球快適化インスティテュート 取締役会長 (2021年 取締役 (2022年6月まで))
2015年 公益社団法人経済同友会 代表幹事 (2019年4月まで)
2015年 株式会社三菱ケミカルホールディングス 取締役会長 (2021年 取締役 (2022年6月まで))
2015年 株式会社東芝 社外取締役 (2020年7月まで) (2018年 取締役会議長)
2020年 当社 社外取締役 (現職)
2021年 東京電力ホールディングス株式会社 取締役会長 (現職)



佐藤 良二

社外取締役 **監査委員**

略歴

1969年 日興証券株式会社 (現 SMBC日興証券株式会社) 入社
1971年 等松青木監査法人 (現 有限責任監査法人トーマツ) 入所
1975年 公認会計士登録
1978年 Touche Ross ニューヨーク事務所
1979年 Touche Ross ロンドン事務所
1983年 等松青木監査法人 パートナー
2001年 監査法人トーマツ 東京地区業務執行役員
2004年 同 東京地区代表社員 兼 東京地区経営執行役員
2007年 同 包括代表社員 (CEO)
2010年 有限責任監査法人トーマツ シニアアドバイザー (2011年5月まで)
2011年 株式会社フコダ 社外監査役 (2015年6月まで)
2015年 株式会社東芝 社外取締役 (2019年6月まで)
2016年 日本生命保険相互会社 社外監査役 (現職)
2020年 当社 社外取締役 (現職)



今井 誠司

取締役会長

略歴

2014年 B K 執行役員 ソウル支店長
2016年 当社 常務執行役員 アジア・オセアニア地域本部長
B K 常務執行役員 アジア・オセアニア地域本部長
2018年 当社 執行役員 グローバルコーポレートカンパニー長 (2020年4月まで)
2019年 B K 副頭取執行役員
2020年 当社 執行役員 大企業・金融・公共法人カンパニー長 兼 グローバルプロダクツユニット長
2021年 当社 執行役員 大企業・金融・公共法人カンパニー長 兼 グローバルコーポレートカンパニー長 (2021年6月より取締役 兼 執行役員副社長)
2022年 当社 取締役会長 (現職)



平間 久顕

取締役 **監査委員** **リスク委員長**

略歴

2014年 B K 執行役員 丸の内中央支店丸の内中央第一部長
2015年 B K 執行役員 名古屋営業部長
2017年 B K 常務執行役員 内部監査グループ長
2019年 当社 監査委員会付理事
2019年 当社 取締役 (現職)



木原 正裕

取締役 兼 執行役員 (代表執行役) グループCEO

略歴

2017年 S C 執行役員 リスク統括部長
2018年 S C 執行役員 財務企画部長
2019年 S C 執行役員 財務・主計グループ副グループ長 兼 グローバルファイナンス副ヘッド
2020年 当社 常務執行役員 企画グループ副グループ長 兼 財務・主計グループ副グループ長
S C 常務執行役員 企画グループ長 兼 財務・主計グループ長 兼 市場情報戦略部担当役員 (2020年10月まで) 兼 グローバルファイナンスヘッド
2021年 当社 執行役員 兼 グローバルプロダクツユニット長 兼 大企業・金融・公共法人カンパニー副カンパニー長 兼 グローバルコーポレートカンパニー副カンパニー長
B K 常務執行役員 グローバルコーポレート部門長 兼 グローバルプロダクツユニット長
2022年 当社 執行役員 (グループCEO) (2022年4月まで グローバルプロダクツユニット長を兼務)
B K・T B・S C 取締役 (現職)
2022年 当社 取締役 兼 執行役員 (代表執行役) (現職)



月岡 隆

社外取締役 **指名委員** **報酬委員** **監査委員長**

略歴

1975年 出光興産株式会社 入社
2002年 同 神戸支店長
2005年 同 中部支店長
2007年 同 執行役員 需給部長
2008年 同 常務執行役員 需給部長
2009年 同 取締役 需給部長
2010年 同 常務取締役 兼 常務執行役員 経営企画部長
2011年 同 常務取締役
2012年 同 代表取締役 副社長
2013年 同 代表取締役 社長
2018年 同 代表取締役 会長
2020年 同 特別顧問
2021年 当社 社外取締役 (現職)
2022年 出光興産株式会社 名誉顧問 (現職)



山本 正巳

社外取締役 **指名委員** **報酬委員長**

略歴

1976年 富士通株式会社 入社
2004年 同 パーソナルビジネス本部副本部長
2005年 同 経営執行役員
2007年 同 経営執行役員 兼 常務
2010年 同 執行役員 副社長
2010年 同 執行役員 社長
2010年 同 代表取締役 社長
2015年 同 代表取締役 会長
2017年 同 取締役 会長
JFEホールディングス株式会社 社外取締役 (現職)
2019年 当社 社外取締役 (現職)
富士通株式会社 取締役 シニアアドバイザー (現職)

*経営執行役員: 2009年6月より「執行役員」に呼称変更



小林 いずみ

社外取締役 **取締役会議長** **指名委員** **リスク委員**

略歴

1981年 三菱化成工業株式会社 (現 三菱ケミカル株式会社) 入社
1985年 メリルリンチ・フューチャーズ・ジャパン株式会社 入社
2001年 メリルリンチ日本証券株式会社 代表取締役社長 (2008年11月まで)
2002年 株式会社大阪証券取引所 社外取締役
2008年 世界銀行グループ多数国間投資保証機関長官
2013年 ANAホールディングス株式会社 社外取締役 (現職)
2013年 サントリーホールディングス株式会社 社外取締役 (2017年3月まで)
2014年 三井物産株式会社 社外取締役 (現職)
2014年 当社 リスク委員会委員 (取締役でない外部専門家として2017年6月まで)
2015年 公益社団法人経済同友会 副代表幹事 (2019年4月まで)
2016年 日本放送協会 経営委員会委員 (2019年6月まで)
2017年 当社 社外取締役 (現職)
2020年 オムロン株式会社 社外取締役 (現職)



梅宮 真

取締役 兼 執行役員副社長 (代表執行役) デジタルイノベーション担当 (グループCDIO) 兼 財務・主計グループ長 (グループCFO)

略歴

2015年 当社 執行役員 財務企画部長
2017年 当社 執行役員 財務・主計グループ長 (2017年6月より取締役 兼 執行役員) B K 常務取締役 財務・主計グループ長 (2019年4月より常務執行役員)
2020年 当社 取締役 兼 執行役員 財務・主計グループ長 B K 副頭取執行役員 財務・主計グループ長 T B 副社長執行役員 財務・主計グループ長 (現職)
2022年 当社 取締役 兼 執行役員副社長 デジタルイノベーション担当 兼 財務・主計グループ長 (現職) B K 副頭取執行役員 デジタルイノベーション担当 兼 財務・主計グループ長 (現職)



若林 資典

取締役 兼 執行役員 リスク管理グループ長 (グループCRO)

略歴

2015年 B K 執行役員 産業調査部長
2016年 B K 常務執行役員 リサーチ&コンサルティングユニット長 兼 営業部担当役員
2018年 当社 執行役員 リサーチ&コンサルティングユニット長 (2019年4月よりリスク管理グループ長を兼務) (2019年6月より取締役 兼 執行役員) R I 取締役社長
2020年 当社 取締役 兼 執行役員 兼 リスク管理グループ長 B K 副頭取執行役員 リスク管理グループ長 T B 副社長執行役員 リスク管理グループ長 (2021年11月よりコンプライアンス統括グループ長を兼務)
2021年 R T 取締役 (2022年4月まで)
2022年 当社 取締役 兼 執行役員 リスク管理グループ長 (現職) B K 取締役副頭取 業務執行統括補佐 兼 リスク管理グループ長 (現職) T B 常務執行役員 リスク管理グループ長 (現職)



上ノ山 信宏

取締役 兼 執行役員 人事グループ長 (グループCHRO)

略歴

2015年 当社 グループ人事部 副部長
2017年 B K 営業第九部長
2018年 当社 取締役 室長
2019年 当社 執行役員 取締役 室長
2021年 当社 執行役員 常務 人事グループ長 兼 取締役 室長 B K 常務執行役員 人事グループ長 兼 取締役 室長 T B 常務執行役員 人事グループ長 兼 取締役 室長 S C 常務執行役員 取締役 室長
2021年 当社 取締役 兼 執行役員 兼 人事グループ長 (現職) B K 常務執行役員 人事グループ長 (現職) T B 常務執行役員 人事グループ長 (現職)

*役位体系の見直しにより、2021年7月より執行役

(用語の定義)

BK: 株式会社みずほ銀行 TB: みずほ信託銀行株式会社 SC: みずほ証券株式会社 RI: みずほ総合研究所株式会社 RT: みずほリサーチ&テクノロジーズ株式会社

社外取締役座談会

一連のシステム障害等も踏まえつつ、木原新体制のもとで〈みずほ〉が取り組んでいくべき課題等について、社外取締役6名で意見交換を行いました。



社外取締役 山本 正巳
社外取締役 月岡 隆
社外取締役 小林 喜光
社外取締役 (取締役会議長) 小林いずみ
社外取締役 甲斐中辰夫
社外取締役 佐藤 良二

■ 木原新体制への期待について

小林いずみ 木原新体制が始動いたしました。ここまでの動きをどのように見ておられますでしょうか。

甲斐中 いまのところ滑り出しは順調なのではないでしょうか。木原社長は、現場の声を吸い上げて施策に反映させようとしていますが、社長一人ではできないものではない。社長をサポートする経営チームが一丸となって、社長の考えをどのように具体化しているかがポイントではないかと思えます。

小林いずみ 皆さんも、それぞれ現場訪問等をされてお気づきの点等はありませんか。

佐藤 先日、銀・信・証の共同店舗に伺いましたが、支店長や役員の方も含め、コミュニケーションを重視していこうという意識が強くなっていると思います。木原社長はオープンなキャラクターなので、その感じが少しずつ浸透してきているのではないのでしょうか。

山本 部店長会議等の様子を見ましたが、参加者からは、明るく前向きな質問や意見が多くなってきていると感じています。会社として方向性をしっかりと定めることができれば、〈みずほ〉の前に進んでいく力は強いのではないかと期待しています。

月岡 私も、コミュニケーションが活発化し、良い方向に向かっていると感じていますが、一方で、「コミュニケーションをしたけど、全然変わっていない」とならないようにしないといけない。約束したことをどう守っていくのか、「これで一緒にやっ行くね」といった社員との2wayコミュニケーションとなるのが大事だと思います。

小林 喜光 取締役会としても、こうした執行の取り組みを定点観測していく必要があるでしょう。

甲斐中 先ほど、滑り出しは順調とは言ったものの、ご指摘の通り、課題はまだあると思います。例えば、先日支店を訪問した際に、ベテラン社員の方から、「営業店改革をやっているが、何のためにやっているのでしょうか、お客さま、さらには私たち社員にとってどういうメリットがあるのですか？」といった質問を受けました。何か改革を行う際には、そういうことをきちんと説明して社員が納得しないとまくいけない。そういう意味ではまだまだきちんと浸透していないと感じておりますので、社長はもちろん、周りの役職員も努力する必要があると思います。

月岡 「何のためにやっているのか」という点についてですが、「〈みずほ〉がお客さま・社会のためにどう存在していくのか、私たちはその第一線にいるんだ」といったものを社員と共有化できるような作業を車の両輪としてやっていく必要があるのではないのでしょうか。みんなが目の前の仕事で精いっぱい、ではいけない。

小林 喜光 今回せっかく若い社長のもとリスタートしているので、はっきりとした理念とか、グループのさらなる一体感をどう醸成するのか、そういうフレッシュな〈みずほ〉というメッセージを、この機会にぜひとも発信していただきたいですね。

山本 そのためには、「こういうことにチャレンジする」という具体的なものが必要ではないでしょうか。残念ながらこの1年間はシステム障害の反省の1年でしたが、新体制のもとで、次の成長に向けて自分たちの基軸を打ち出す良いチャンスだと思います。

■ システム障害等を踏まえた 安定的な業務運営・ガバナンス機能のさらなる発揮に向けて

山本 今回のシステム障害等を踏まえ、当社（持株会社であるFGを指す）と各エンティティの役割分担をあらためて明確化したことには意味があると思います。当社はグループ全体を俯瞰した適切な資源配分と監督に徹し、各エンティティは現場力を強化していくという考えをベースに業務改善計画はできています。今後、システム障害の教訓が活きて、現場が動きやすくなる、現場から色々な改善案が出てきて障害に対する備えや対応が早くなることを期待しています。

小林いずみ 現場の課題を拾うという観点では我々にも反省すべき点はあったと思います。改革を進めるなかで、現場にどのような歪みが生じていたのか、もっと注意を向けることが必要であったということではないのでしょうか。

山本 これからもしっかり管理・監督をしていかないといけない。そのためには、現場が疲弊していないか、現場力が高まっているのか、といったことをもっと「見える化」しないとイケない。

甲斐中 ご指摘の点は大事な点だと思います。社外取締役としてもしっかりモニタリングする必要があるということで、今後もシステム障害対応検証委員会等を通じて監督をしていきたい。



社外取締役座談会



月岡 一方で、過去の実験からも、ガバナンスを強化するとルールだけが作られていくことにもなりかねない。社員が「これだけを守っていただければいいんだ」となってしまわないようにしないといけないのではないかと。

甲斐中 まったくその通りであり、戦略やルールが定まると決まった通りにやればいい、そういう文化があるように思うので、この際、これを脱却しないといけない。もちろん、我々として気がついたことは指摘するのですが、具体的なことや戦略に沿った執行については、社長だけではなく社員全員が、自ら考えながら、自らの責任のもとで進めていく、ということだと思います。

月岡 私もその通りだと思います。人から与えられたものによってやっているだけでは、組織・人の力は高まらないでしょう。社長も社員も挑戦していく、自ら変わらないといけない、という動きをぜひお手伝いしたいですね。

小林いずみ 〈みずほ〉は仕組みづくり、ルールづくりは完璧にやる一方で、それをこなすのに精いっぱい。問題が発生した際に、その場で問題の原因を把握し、自らアクションを考えるといった部分に改善の余地があったのではないかと感じています。

佐藤 コンプライアンス等も含めたリスクに関することは、何か問題が発生すればやるが増えていく、つまり足し算になっていきがちです。一方で、いま、木原社長が取り組もうとしている「ムリ・ムダをなくす」というのは引き算。ただ、引き算はリスクを伴って責任を取るということですから、一人ひとりが主体的に考えないとできない。

小林いずみ 足し算文化を引き算文化にして、なおかつリスクをマネジメントできる能力を高めていく必要があるということですね。

甲斐中 今回のシステム障害においても、そうした課題が表れていると思います。トラブルが発生した時には、全体を把握して指揮を取るコマンドーのような人間が必要なのですが、一方で、指揮を取る者はリスクを背負わなければならない。その人間が不明確なまま、伝言ゲームをやっているうちに対応が遅れてしまった。

小林喜光 机上の空論に陥らないようにするために、具体的な訓練をする場をもっと作って優先順位をつける癖を身に付ける必要があると思います。火災訓練を例にとっても、フィジカルな訓練はやはり重要でしょう。

小林いずみ 具体的な訓練ということ考えるとその体制が重要ですが、先ほどの山本取締役のお話の通り、当社とエンティティの役割を今回あらためて整理できたと思っていますが、ガバナンス態勢について、他にお気づきの点はありますか。

小林喜光 一般的なホールディングス体制においては、持株会社はブランドそのものをどうプロモートしていくか、あるいは、経営戦略、中期経営計画、事業ポートフォリオとリスク制御をどうしていくか、



といったことが役割で、日々のオペレーションは事業会社に任せている。対して〈みずほ〉は、持株会社の役割がtoo muchになっているように感じます。持株会社とエンティティの役割分担は、適切な執行を行ううえで極めて重要なポイント。

佐藤 一義的には小林取締役のご意見の通りだと思います。ただ、グループ全体の企業風土変革も持株会社が担うべき役割であり、このためには現場を知らないを進めることができないのではないのでしょうか。

小林喜光 確かに、当社のトップは、文字通り会社の風土や文化、あるいはブランド、経営戦略・将来の方向性、そういったものに責任をもつ必要があります。そのうえで、社長の下にいるカンパニー長は収益に徹底的に拘る。されど、エンティティ長はそのアンチテーゼとして、そうはいつでもシステムの安定性だとか、社員の士気といった観点でどうか、といった侃々諤々の議論をカンパニー長とすればよい。

甲斐中 カンパニー制そのものは良く考えられたものですが、なんでもカンパニーが指示する、エンティティはその通りやっていたらよい、となっていくのはよくありません。今回、エンティティに様々な社外取締役を選んで充実させているので、これから良くなっていくのではないのでしょうか。

小林いずみ カンパニーが作った戦略をエンティティが実行していく、というモデルですが、そこで机上の空論にらずに、現場としての問題を、エンティティがカンパニーに対して意見をきちんと言うことが、健全な運営の土台となるということですね。その中で、当社の取締役会としては、やはりカンパニーの声だけでなく、エンティティの問題を把握し、それらを通じて全体を見るということが大事なのではないのでしょうか。つまり、一つ一つの個別の問題については、あくまでもエンティティが責任を持つ。一方で、我々としては、全体の資源配分であるとか、あるいは戦略に無理が生じていないかということを常に検証しながら、当社の執行に対して監督していくということだと思います。

山本 かなりクリアになっていると思います。やはり現場あつてのグループであり、エンティティの実力が最大限発揮されるような運営をしていくことが大事ですね。

小林喜光 実は製造現場でも同じようなことがあります。明治以来、事業所や工場の力が圧倒的に強かったのですが、近代になるにつれて現場ではなくヒエラルキーの上部だけが動く形になってしまった。このバランスがいかに大事か、ということが今回の気づきではないのでしょうか。

■ 企業風土変革について

小林いずみ そうしたバランス、あるいは、持株会社とエンティティのテンションが重要である一方で、ひとつの〈みずほ〉としてまとまることも重要だと思います。おそらくそれをつなぐのが、月岡取締役が繰り返しお話されている「存在意義」ということなのではないかと思いますが、いかがでしょうか。



社外取締役座談会



月岡 こういう大きな出来事が起きた際には、やはり原点に立ち返ることが必要だと思います。自分たちがなぜここにいるのか、どこに向かおうとしているのか、を経営トップが明確にメッセージとして伝えることが大事なのではないかと。もう一度、存在意義をみんなで見直せば、それが現場の活力・原動力になって、木原体制のエンジンになるのではないかと考えています。

甲斐中 企業理念は、やはり、わかりやすく、個々の社員の人生観や生き方と共鳴するものでなければならないと思います。私が過去、他社の取締役としてお手伝いをした際は、まずは企業理念をわかりやすく、みんなが「なるほど」と思うものに作り変えたのですが、抽象的で難しいものは根付かない。どういう伝統があるどのような会社なのかを、社員みんなが共通の意識として持たなくてはいけない。

月岡 私も過去に何度か、原点に立ち返って企業理念を明確に描く、ということをしたのですが、社員たちが中心になって考えて辿り着いた理念は非常にシンプルなものなんですよね。対話集会を繰り返し開いてそこに社長が出ていく、こういった取り組みを3年も4年も続けると一つにまとまっていけると実感しており、そういう意味でも、存在意義・理念といったものは、わかりやすい言葉がよい。

小林 喜光 社長になれば前任とは違って自分はこういうものだ、ということを出す人も多いと思いますし、それぐらいの覚悟・気概が必要じゃないかと思います。木原社長も、いま相当考えているところだと思います。

山本 社員の皆さんにとっては、企業風土が問題だと言われても、何をどうすればよいということがわからない面もあるのではないのでしょうか。「自分たちの存在意義はこうで、どこをめざしていくのか」ということを、木原社長のもとで打ち出すのは大切なことだと思います。

小林いずみ この点については、木原社長もご自身の役割の一つとして認識されており、現場・若手も含めた様々な社員をチームアップして、経営陣とも意見交換を始めていると聞いています。取締役会としても、その進捗をしっかりとフォローしていきましょう。

■ 5カ年経営計画の成果および今後の成長戦略について

小林いずみ 次に業績面ですが、5カ年経営計画の成果が見られてきている一方で、ROEが低い等の課題もあります。資本の活用も含めて成長戦略が重要なフェーズですが、どのように考えておられますでしょうか。

小林 喜光 5カ年経営計画のここまでの成果として、CET1比率の9%半ば、2023年度の連結業務純益9,000億円という水準をめざせるレベルまでできています。資本効率という観点ではまだ課題はありますが、こういったトレンドをしっかり維持しながら、次の5年、10年、あるいは20年先の〈みずほ〉を見据えてどういう手を打つかという観点が必要ではないでしょうか。時代がドラッグティックに動いている中、金融というものが、経済活動の血液というだけの時代は終わり、文字通り「beyond金融」をスコープに入れながら、次なる10年にしていかなければならない。その中で、〈みずほ〉がこれまでずっと取り組んできたサステナビリティに関する仕掛けをいかに進めていくか、DXを梃子に、リアル金融とバーチャル金融のハイブリットをどう進めていくか、そして

社員も含めたグローバル化、これらのバランスをよく考えて取り組んでいく必要があるのではないかと思います。

山本 DXに関しては、〈みずほ〉には、MINORIを作り上げた経験を持つ優秀な人材がいる、という点は大きな資産だと思います。また、J-Coin Payのような新しい仕掛けに取り組んできたという経験や、みずほリサーチ&テクノロジーズのコンサルティングといったノウハウもある。アドバンテージは十分にあると思っており、これを形にして世間に出していく、こういうフェーズに入っている。新しいことにチャレンジできる環境が揃いつつあると思うので、ぜひ実行に移してもらいたい。

佐藤 「銀・信・証」の領域については、競合他社に負けていないと思います。新しい戦場のひとつはまさにDX。いまはまだ正直、手探りで色々なことをやっているということだと思いますが、今後、その中で何に注力していくのか、といったことも議論していく必要があるのでしょうか。

月岡 J-Coin Pay、PayPay証券、LINE、Google提携といった種まきはやってきています。ただ、これをどう育て、どこをめざしていくのか、〈みずほ〉のお客さまが満足していただけるものにどうつながっていくのか、ここをより明確にしていく必要があるのではないのでしょうか。

甲斐中 これまで色々と着手したものについて、きちんとモノにしていく力が大事な局面になるでしょう。これだけ優秀な人材が集まっているので、あとはどのように戦略的に方向付けてやり切るかということ。その点は、木原社長に期待しているところでもあります。

小林いずみ 〈みずほ〉の社員は真面目で優秀なのですが、同じ方向を向きがちなところが見受けられます。優秀で、かつ、異なる視点を持っている社員に活躍してもらう多様性も重要ではないのでしょうか。

小林 喜光 そういう観点では、一定の遠心力も必要になるでしょう。いわゆる「逆らう人材」というか、新しいものをクリエイトするのはだいたいそういう人たちだと思います。イノベーションを育むためには、求心力にただ乗っかるのではなく、そこから離れたい、もっと変わったことをやりたいと思う人材を育てつつ、されども求心力を維持する、という絶妙なマネジメントが必要になります。

小林いずみ 我々取締役会も執行の様々な社員と接するわけですが、そういった人材を発掘していく、あるいは、エンカレッジしていくことも大事、ということですね。

■ 最後に（取締役会議長より）

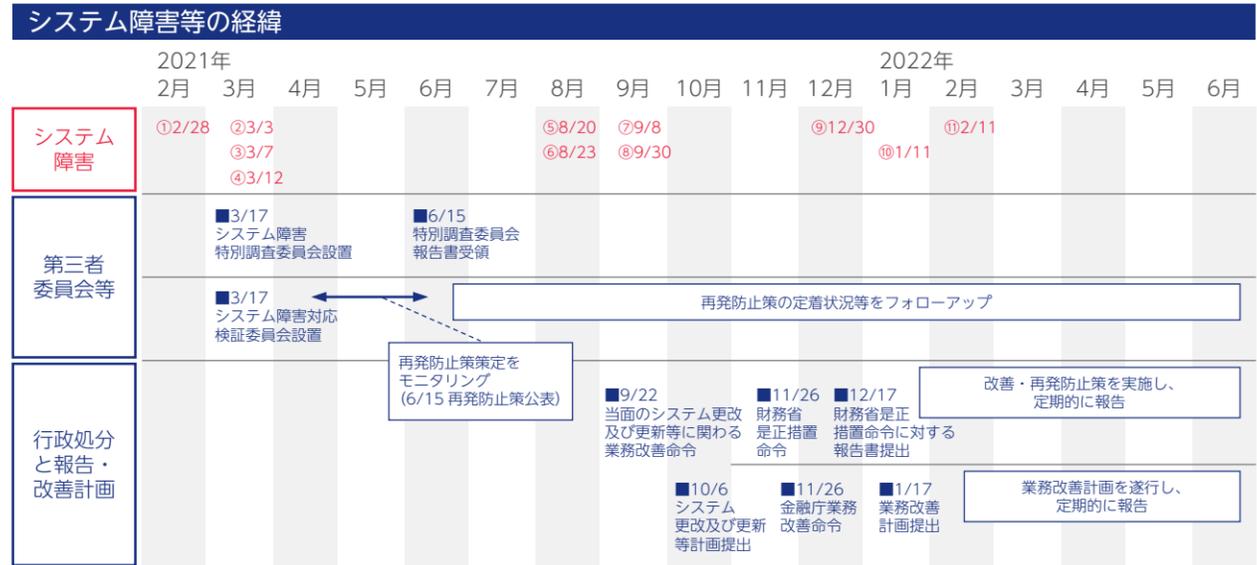
小林いずみ 先日開催された株主総会においては、我々も含めた取締役の再任という点について、株主の皆さまから厳しい声もいただきました。我々としては、株主の皆さまに〈みずほ〉のガバナンス、監督機能の発揮という観点でより良い方向に向かっていくことをお示していく必要がある、特に2022年度はその点が重要だと思っています。本日、意見交換させていただいた内容をしっかりと念頭に置いて、今後の取締役会を運営していきたいと思っておりますので、引き続きどうぞよろしくお願いいたします。



業務改善計画等の進捗

2021年2月28日以降の一連のシステム障害について、度重なる障害を発生させたことで、お客さまをはじめ広く社会の皆さまにご迷惑・ご心配をおかけしましたことを改めて深くお詫び申し上げます。

2021年11月26日に金融庁より受けました業務改善命令、同日財務省より受けました是正措置命令に対して、改善計画を策定し着実な実行に取り組んでいます。

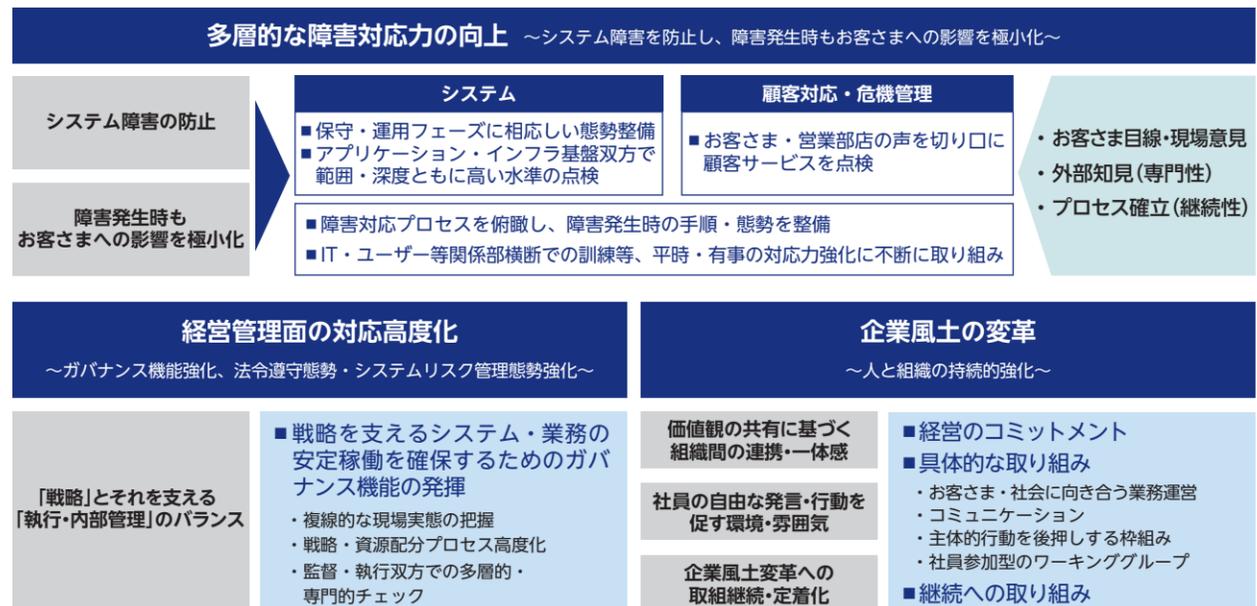


2022年4月15日および7月15日に、みずほフィナンシャルグループ、みずほ銀行は「業務改善計画の進捗状況について」を公表しました。今後も定期的な公表を予定しています。

業務改善計画の進捗状況およびシステム障害等に係るニュースリリースは以下をご参照ください。

□ https://www.mizuhobank.co.jp/release/2022_status.html

業務改善計画の全体像 (2022年1月17日公表)



ガバナンス

戦略を支えるシステム・業務の安定稼働を確保するため、法令遵守、複線的な現場実態の把握と戦略・資源配分プロセス高度化、監督・執行双方で多層的・専門的にチェックする態勢の構築をはじめとするガバナンス機能の強化に取り組んでいます。

法令遵守

国際的にも金融機関には一層高い目線での法令遵守が求められる中で、強固な法令遵守態勢の構築に取り組んでいます。以下をはじめとする改善・再発防止策等を着実に遂行し、遵守態勢の整備、マネー・ローンダリング等対策の強化を進めています。

- 1 役職員の知識・意識の徹底した向上のため、所管する業務内容に即した外為法令等に係る研修等を実施
- 2 緊急時においても法令諸規則を遵守した適切な検討・判断を行うため、業務プロセス等の仕組みを強化
- 3 外為法遵守を含むマネー・ローンダリング対策、テロ資金供与対策業務の安定的な運営を確保するための、システム面の見直し、BCPの拡充・体制整備の取り組み
- 4 法令諸規則の遵守に向けた、所管業務に関する適切なリスク認識・評価が行われる仕組みの構築・施策の実行
- 5 外為法上の確認義務の履行プロセス整備、各種モニタリング態勢強化等、法令諸規則の見直しにも適切に対応しうる統制・牽制機能の強化
- 6 外為法令等に係る専門チームの設置、人材の強化、経営陣の関与による改善・再発防止策の実効性の確保等、着実・継続的な改善・再発防止策の実行を支える「組織・人材」や「経営の関与」の強化

現場の声を踏まえた業務運営

グループ全体のガバナンス機能を最大限発揮する観点から、潜在的なものを含めてリスクと機会を的確に把握するため、外部環境の変化やエンティティを通じた現場実態の把握を強化しています。把握した現場実態に基づく経営戦略・経営資源配分の機動的な見直しの仕組み、およびモニタリングプロセスの高度化を行い、その継続性を確保する観点から運営ガイドラインを制定しました。

また、戦略・施策に関するトップからの発信の機会、各部門での説明の場等を通じて、現場に戦略や施策の趣旨を共有するコミュニケーションを強化しています。

ITガバナンスにおいては、グループ各社のIT現場の課題を多面的に捉える枠組みを構築し、施策立案・推進を担う統括機能をみずほ銀行(BK)・みずほリサーチ&テクノロジーズ(RT)に設置しました。各社間での現場実態の共有と対策協議等を定期的実施し、ITシステムに係る方針立案や経営資源配分に反映しています。

システムリスク管理強化

MINORIの特性にふさわしい有効な牽制を働かせるべく、システムリスクの管理項目と内容を拡充しました。ハードウェアの故障管理や保守期限を活用したシステムリスク予兆管理の状況、SCPの整備・訓練の状況、IT要員の配置の適切性、BKによるRTを含む外部委託先の定期評価等や、戦略遂行・資源配分を踏まえたシステムリスク全体についても継続的に経営レベルに報告し議論を充実しています。

さらに、システム開発・運用の各工程から想定されるリスク事象について、人的リスクや法務リスクをはじめとするシステムリスクに留まらないカテゴリーにおける管理手法や知見を活用した多面的なモニタリングを行うとともに、各種委員会等での報告を実施しています。

監督機能のさらなる発揮

当社取締役会は、一連のシステム障害等を踏まえ、社外取締役のみで構成するシステム障害対応検証委員会を設置し、改善対応策の進捗状況の検証等を行ってきました。

また、グループ全体の監督機能強化の観点より、みずほ銀行等の子会社も含めた体制面・運営面の強化にも取り組んでいます。具体的には、執行実態をより多面的に把握するための活動の充実や、子会社における社外取締役との意見交換、さらには、グループの監督機関における外部人材の一層の活用などを進めています。

業務改善計画等の進捗

多層的な障害対応力

■ 多層的な障害対応力の向上 <システム>

システム障害の未然防止として、重要なシステムについて大きな故障リスクがないかを点検する「重要なインフラ基盤の点検」と、重要なシステムの安定した運行を確保するための「アプリケーションの点検」に取り組んでいます。

重要なインフラ基盤の点検は、災害やシステム障害等の緊急事態においてもサービス継続が必要な業務をサポートする109のシステムが対象です。保守期限、点検基準を拡大し故障や保守期限に至る前の交換（予防保守）や、障害時の動作確認の観点からの点検を行い、リスクや問題、改善点への対応方針を明確化します。

アプリケーションの点検は、お客さまや市場取引等への影響が想定され、速やかなコンティンジェンシープランの発動が必要となる30の決済業務をサポートする27のシステムが対象です。MINORI未稼働サービスの再精査、業務量とシステムリソース使用率を踏まえた閾値や業務時限に対するシステム処理時間の超過リスクのコントロールを点検したうえで、業務の変化を踏まえて定期点検を行います。

主な改善対応策		～2022年3月末	元々の状況 (2022年4-6月)	2022年7-9月	2022年10-12月	2023年1-3月	2023年4月～
システム障害の未然防止	重要なインフラ基盤の点検	保守期限	点検完了	定期点検として継続			
		予防保守	MINORI 外為決済 日銀決済	共通基盤 (プライベートクラウド)	その他共通基盤、 取引チャネル	対象機器を 拡大	定期点検として継続
	障害時の動作	MINORI (メインHUB) 外為決済 日銀決済	MINORI (預金・為替等)・取引チャネル (ATM)	改修等		定期点検として継続	
アプリケーションの点検	未稼働サービスの再精査	点検完了					
	リミット管理/ 業務量・処理時限 業務変化を踏まえた 定期点検	外為決済	預金、内為、ATM、 市場・対外決済	業務変化を踏まえた定期点検の中で継続実施			税金、 税公金、 その他

■ 多層的な障害対応力の向上 <お客さま対応>

システム障害が発生した場合において、お客さまへの影響を最小限とするため、IT部門とユーザー部門が連携し速やかなお客さま対応を行うための「システム・業務のコンティンジェンシープランが連動したお客さま対応」と、ATMにお客さまをお待たせすることなく速やかにご案内等や対応を行うための「ATMの仕様変更・お客さま対応力強化」に取り組んでいます。

「システム・業務のコンティンジェンシープランが連動したお客さま対応」の対象業務は、「アプリケーションの点検」対象の27のシステムがサポートするものと同じ、30の決済業務です。システム構成や業務フローを可視化し障害時の影響を再確認し、IT・ユーザー部門共同でのコンティンジェンシープランの確認や障害時の速やかなお客さま対応の訓練を6月末までに予定通り完了しました。今後も継続的に取り組んでいきます。

「ATMの仕様変更・お客さま対応力強化」では、みずほ銀行の全拠点のATMを、お客さまをお待たせしないよう、カードや通帳を取り込まない仕様に変更しました。また、トラブル発生時にお客さまへ速やかなご案内が可能となるよう、ATMコーナーにスピーカー付きカメラを順次設置しています。

主な改善対応策		～2022年3月末	元々の状況 (2022年4-6月)	2022年7-9月	2022年10-12月	2023年1-3月	2023年4月～
障害対応力向上	システム・業務の コンティンジェンシープランが 連動したお客さま対応	外為決済 市場 (外貨)	預金、内為、ATM、 市場・対外決済 (円貨)、 税公金、その他	継続的に取り組み			
	ATM	お待たせしない 仕様の導入	リリース完了	仕様改善に継続的に取り組み			
	スピーカー付 カメラ設置	設置準備完了	632拠点 (約3割) 設置完了	順次拡大		全1,809 拠点完了	



執行役 IT・システム
グループ長 (グループCIO)
米井 公治

現在、故障発生の予兆管理や機器の予防保守、自動切替の動作確認といったシステム障害の未然防止に向けた取り組みを進めています。また、突発的な機器の故障等、システム障害の発生をゼロにすることは困難であるという認識のもと、障害対応体制の整備や訓練を通じたお客さま影響の極小化に向けた取り組みにも力を入れています。障害を引き起こした直接原因への対応やATMエラー発生時の通帳・キャッシュカード取り込み仕様の変更といった機能改修も完了しており、システム安定稼働に向けた改善は着実に進捗していると考えています。

これまで我々は、信頼性を確保しながら、お客さまに便利なサービスをスピーディに提供するため、様々な技術を活用し、MINORIをはじめとした先進的な金融システムの構築を行ってきました。今後も、変化のお客さまニーズに応え、利便性の高いサービス提供に向けてシステムの安定稼働に取り組んでまいります。



みずほ銀行 常務執行役員
リテール・事業法人部門長
江川 敏郎

ユーザー部門としては、システムの不具合は発生し得るとの認識のもと、業務のコンティンジェンシープランの浸透に向けた全社的な訓練等を通じて、万が一の障害発生時には、お客さまへのご不便・ご迷惑を最小限にするため、速やかなお客さま対応を行うための体制の整備に取り組んでいます。また、急速に変化する社会・お客さまのニーズにしっかりと応えていくため、社会・お客さま・営業店店の「声」を多層的に収集・分析し、そこから得られた示唆等をお客さまへの対応に反映させていく取り組みも開始しています。加えて表面的には捉えきれない潜在的なお客さまの声についても、営業店店の実態や実感を能動的に把握することでしっかりと補完しながら、丁寧なお客さま対応につなげていきます。

こうした取り組みを通じ、全社員が改めてお客さまの思いに真摯に向き合い、〈みずほ〉のサービス品質の向上につなげていくこと、そしてこれを決して形骸化・風化させず不断の取り組みとしていくことを私の役割として、お客さまとともに、〈みずほ〉の企業価値向上・持続的成長を実現してまいります。

業務改善計画等の進捗

人と組織（企業風土）

お客さまと社会にしっかりと向き合う〈みずほ〉の価値観のもとで、社員の自由な発言・行動を促す環境を作り、誰もが自律的に行動し建設的に議論できる組織へと、企業風土変革への取り組みを継続していきます。

社員が安心して声をあげ、気づきが共有される仕組みを継続的に作っていきます。

社員がアクセスしやすく応募しやすい環境を整えるため、グループ社員向けWebサイトに「企業風土の変革」ページを設け、関連する取り組みや進捗を一括して掲載しています。



グループ社員向けWebサイト内「企業風土の変革」トップページ

■ お客さま・社会に向き合う業務運営～社内業務廃止

お客さま・社会によりしっかりと向き合う時間を確保するため、役職員からの提案を募集し、経営主導でスピード感をもって社内業務を廃止する取り組みを2022年2月に開始しました。

当初3ヵ月間で約620件の提案が寄せられ、既に社内向けの定例報告・記録の廃止や会議資料の削減などを実現した他、少数意見は社内パブリックコメントを募集のうえ、廃止検討の優先順位付けを行っていきなど、一人ひとりの気づきや意見が最大限に活かされる仕組みとしています。

■ 社員参加型ワーキンググループ

社員の気づきや現場の声を経営に反映する仕組みの一つとして、2022年4月に社員参加型ワーキンググループを設置しました。テーマは「価値観・行動軸」「コミュニケーション変革」「業務スタイル変革」「主体的行動のサポート」の4種類で、それぞれ約30-50名のメンバーで構成しています。

毎月ワーキンググループと経営とのセッションが開催され、グループCEO、みずほ銀行・みずほ信託銀行・みずほ証券・みずほリサーチ&テクノロジーズのエンティティ長や企画グループ・人事グループのグループ長が出席しています。5月から6月にかけては、〈みずほ〉の企業理念の意義や主体的行動に必要な要素、コミュニケーション活性化の手法、業務見直しの考え方等、〈みずほ〉の現状と課題をテーマとしてディスカッションを行いました。約6ヵ月間の運営期間を通じて、社員の実際の声に基づいて課題を洗い出し、よりよい解決・改善をめざして経営と社員が定期的に協議していきます。

■ インクルーシブな組織づくり

人と組織の持続的強化に向けて、社員個人の成長をサポートする人材開発アプローチに加えて、社員間の協働的な関係性を向上する「組織開発アプローチ」を強化します。

これまでも一部のエンティティや部署において、上司・同僚との関係性や部店のカルチャーの課題に着目し、社員の生の声を聴きながら、心理的安全性を担保し、社員が声を上げやすい関係性を作る取り組みを実施してきました。

この取り組みを一層加速し組織全体のモチベーションとパフォーマンスを高めていくため、2022年4月、組織開発の専任部署を設置しました。「人と人の関係性」に働きかけ、職場主体の取り組みを積極的に支援するとともに、組織内の協働のプロセスを改善していきます。具体的には、職員の相互理解促進に向けた部署横断の座談会や、部長・支店長を対象とするエンゲージメントサーベイ活用に関する研修会の開催、社員の生の声を基に、外部コーチも活用して職場横断のチームワーク向上を支援する等の取り組みを行っています。これらを通じ、社員一人ひとりが自分らしさを発揮し、集団としてその力を最大限に結集していく、インクルーシブな組織を作っていきます。

■ グループCEOと社員との意見交換

グループCEOと社員が相互に気づきや想いを伝える「場」作りの一環として、グループ社員向けWebサイトに「GCEO's Room」を設けました。

グループCEOから定期的に発信している社員向けメッセージ等を一元的に掲載しています。

さらに、グループCEOと社員10名程度で不定期開催する意見交換会への応募機能や、グループCEOに直接メッセージを送る機能も備えました。

グループCEOと社員との意見交換会は、2月の就任から6

月までに13回開催され、延べ100名以上の社員が自ら手を挙げ参加しました。日々の業務運営への意見やビジネスモデルへの提言、キャリア形成の悩みから「CEOの仕事は楽しいですか?」といった質問まで、毎回様々な意見交換が行われています。また、意見交換会での声や提言は、社内業務廃止や業務改善にも活用しています。



グループ社員向けWebサイト内「GCEO's Room」トップページ

■ 営業現場と本部のコミュニケーション強化

みずほ銀行では、2021年7月より、社員一人ひとりが日常の課題を自ら考え、挑戦し、失敗をも次に活かす意識と行動を醸成するべく、事務現場と本部が双方向で対話を行う「コミュニケーション・チューター活動」に取り組んでいます。事務サービスを提供する現場コミュニケーションと業務プロセスを設計する本部チューターが、心理的安全性が確保された場で自由な意見発信や情報共有を繰り返すことで、ともに良いサービスを作り上げる意識を高めています。お客さまに近いからこそ気づく課題やニーズを効果的に業務プロセスに取り込み、より分かりやすいお客さま向け資料の改定等、現場の意見を活かした改善につながっています。また、新施策の検討プロセスへ現場職員の参画を促す社員パブコメ制度や、営業部店による本部コミュニケーション評価サーベイ実施など、複線的な営業現場と本部のコミュニケーション強化に取り組んでいます。

継続への取り組み～「システム障害を考える月間」の制定

2002年4月、2011年3月の大規模システム障害に続き、2021年2月28日以降度重なるシステム障害が発生したことを決して風化させないため、毎年2月を「システム障害を考える月間」としました。

2022年2月には、グループ役員向けに「システム障害を考える お客さまのために私たち一人ひとりができること」を取りまとめました。役員一人ひとりがこれまでに起こったことを心に刻み、できることを考え実行していくために、職場ごとに障害とその対応を振り返り、話し合いを行いました。



〈みずほ〉の軌跡

沿革

〈みずほ〉は、社会の変化を捉え、長い歴史の中で変革を続けてきました。
積み上げてきた基盤を活かし、今後もお客さま、経済・社会の発展に貢献していきます。

社会のできごと

- 2021 ロシア・ウクライナ情勢の悪化
- 2020 新型コロナウイルス感染拡大
- 2016 日銀がマイナス金利政策導入
- 2015 国連がSDGsを採択
- 2013 日銀が「量的・質的金融緩和」導入
- 2011 東日本大震災
- 2010 欧州債務危機
- 2008 リーマンショック
- 2007 サブプライムローン問題発生
- 2006 日銀がゼロ金利解除



未来へ。お客さまとともに

- 2022** みずほ証券の完全子会社化
- 2021** みずほリサーチ&テクノロジーズ発足
- 2020** 日本カストディ銀行発足
MIデジタルサービス発足
- 2016** 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
- 2014** 指名委員会等設置会社へ移行
- 2013** みずほ銀行とみずほコーポレート銀行が合併
みずほ証券とみずほインベスターズ証券が合併
- 2011** みずほ信託銀行の完全子会社化
- 2006** ニューヨーク証券取引所上場
- 2003** みずほフィナンシャルグループ設立
みずほ信託銀行とみずほアセット信託銀行が合併
- 2002** みずほ銀行・みずほコーポレート銀行に統合・再編
- 2000** みずほホールディングス設立
- 1999** 3行統合発表

中期経営計画

2019
[5ヵ年経営計画]
新たな時代の顧客ニーズに対応して顧客との新たなパートナーシップを構築していく「次世代金融への転換」を実現し、「来るべき時代において、お客さまから今まで以上に必要とされ頼りにされる、より強力で強靱な金融グループ」を形作る

2016
中期経営計画
「進化する“One MIZUHO”」
「お客さま第一」と「オペレーショナルエクセレンス」の2つの土台として「総合金融コンサルティンググループ」というビジネスモデルを構築し、“One MIZUHO”戦略を進化

2013
中期経営計画
「One MIZUHO New Frontierプラン」
内外経済・社会の構造変化や規制環境の変化等に対応し、新しい時代の新しい金融をめざす

2010
中期基本方針
「〈みずほ〉の「変革」プログラム」
経済・社会の発展に貢献するという金融機関本来の役割に立寄り、国内外のお客さまから最も信頼される金融機関になることをめざす

2005
事業戦略
「“Channel to Discovery” Plan」
「お客さまのより良い未来の創造に貢献するフィナンシャルパートナー」をめざす

1873 第一勧業銀行
1873年、第一国立銀行設立
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

1880 富士銀行
1880年、安田銀行設立
1948年、富士銀行へ商号変更

1902 日本興業銀行
1902年、日本興業銀行設立

価値創造のための資本

価値創造の源泉となる各資本の現状と特徴を踏まえ、強化と活用に取り組んでいます。

	重要性	現状と特徴	主な方針・取り組み
人的資本 	自律性と専門性のある社員が、インクルーシブな組織のもと、自分らしく生き生きと働くことは、あらゆる価値創造の源泉	人数：52,420人 平均年齢：39歳7か月 ●金融・非金融事業それぞれ専門性を有する人材が存在 ●グループ一体の文化とビジネスモデルを支える、エンティティを跨ぐ異動とキャリア形成	●自律性の伸長と専門性の強化：育成・配置、役割と成果に応じた適正な処遇、人材ポートフォリオ強化等 ●多様な社員が活躍するインクルーシブな職場づくり：グローバルなビジネスの拡大、女性活躍、ネットワーク等 ●社員が生き生きと働ける環境の構築：健康経営、柔軟な働き方、育児・介護との両立支援
知的資本 	総合金融グループとして培った金融知見に加え、産業知見、不動産、コンサルティング等の非金融知見は、人的資本とともにあらゆる価値創造の源泉。また、システムと業務の安定運営は金融インフラとしての社会的使命	●法人・個人のお客さまへの幅広い金融サービス提供ノウハウに加え、産業知見、サステナビリティ、金融工学等のユニークな知見が存在 ●金融・非金融の知見とノウハウを融合し、顧客セグメント別カンパニー制のもと効果的に提供 ●システム・業務の安定的な運営に全社一丸で取り組む方針のもと、一連のシステム障害等に係る業務改善計画等を着実に進捗	●営業部店体制見直しによる法人・個人のお客さまに対する専門性伸長、業種／業種知見の高度化 ●金融・非金融の知見とノウハウを、SX・DX等新たな価値創造に向け活用 ●システム障害再発防止・未然防止に向けた点検等、障害対応力向上に向けたATM仕様変更や障害を想定した訓練等を実施 ●サイバーセキュリティ態勢強化
社会・関係資本 	顧客基盤、国内外・社内外のネットワーク、市場プレゼンス等の有形・定量的な資本、信頼・安心感等の無形の資本は、ともに価値創造の基盤	個人のお客さま：約2,300万人 国内法人のお客さま：上場企業の約7割 海外法人のお客さま：世界の大企業の約8割* ●金融市場、投資銀行やトランザクション等の金融分野、不動産やコンサルティング等の非金融分野それぞれのプレゼンスを有する ●異業種プラットフォームとの連携	●お客さまにとって利便性の高い店舗・ATM・非対面のチャネルネットワークの構築 ●価値共創を通じた異業種連携・産官学のネットワーク拡充 ●先進的なプロダクト開発・提供力等、市場プレゼンス向上への取り組み
財務資本 	強固な財務基盤は、安定的かつ十分な金融仲介機能の提供を通じた社会・経済価値創造の源泉	●CET1比率（パーゼルⅢ新規制完全適用ベース・除くその他有価証券評価差額金）：9.3% ●預金（譲渡性預金を含む）残高：155兆円 ●不良債権比率：1.15%	●強固な財務基盤を活かした金融仲介機能の発揮 ●安定性と成長性を兼ね備えた収益基盤の一層の強化 ●経営資源の再配賦による事業ポートフォリオの最適化
自然資本 	地球環境・自然資本は、お客さまと〈みずほ〉の存立の基盤。その保全や回復を、「環境方針」のもと責任ある投資やサステナブルビジネス等の様々な取り組みを通じて行うことは、環境・社会・経済価値とともに実現する源泉	●「環境方針」に基づくサステナビリティアクションの強化 ●サステナブルファイナンス 2019-2021年度累計実績：13.1兆円 ●エンゲージメントを起点としたリスク・機会両面への対応強化 －責任ある投資の観点：約1,000社 －お客さまのSX支援の観点：約1,300社	●サステナブルファイナンス目標 2019-2030年度累計：25兆円 ●石炭火力発電所向け与信残高 2030年度までに2019年度比50%に削減、2040年度までに残高ゼロ ●Scope3目標 電力セクター：2030年度 138-232kg CO ₂ /MWh

*Forbes Global 2000のうち上位200社(除く金融機関)

グループ一体の強み

- 2000年代から〈みずほ〉各社の連携を深めるとともに、エンティティを跨いだ人事交流を活性化
- “One MIZUHO”を冠する2回の中期経営計画期間を経て、5ヵ年経営計画においても、グループの力を結集したプロダクト・サービス開発やソリューション提供を強化
- 今後も横断的な人事の枠組みや、リース等も含めさらに連携深化を図る

価値創造プロセス

〈みずほ〉は、一層多様化する経済・社会を取り巻く課題にグループの強みを結集して貢献し、お客さま、社会と共に持続的に発展する未来を創っていきます。

外部環境



企業理念——お客さま、経済・社会に〈豊かな実り〉を提供する
 サステナビリティ基本方針——〈みずほ〉と社会との持続的な発展の同時実現

インプット

- 人的資本**
 - 専門性と自律性ある人材
 - インクルーシブな職場
- 知的資本**
 - 金融・非金融機能とシームレスな提供ノウハウ
 - システムと業務の安定稼働
- 社会・関係資本**
 - 顧客基盤・ネットワーク
 - 信頼・安心感
 - 市場プレゼンス
- 財務資本**
 - 安定した資金調達構造
 - 健全な貸出資産
 - 充実した自己資本
- 自然資本**
 - 地球環境・自然資源
 - 〈みずほ〉の環境方針

グループ体の強み
 推進体制やノウハウを支える歴史とグループ連携の蓄積

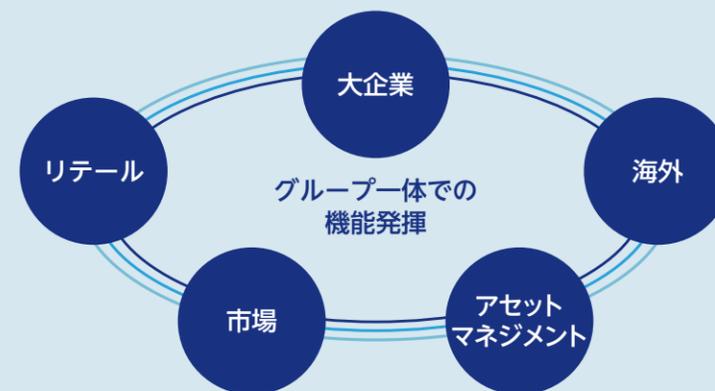
経営戦略と事業活動

マテリアリティ (サステナビリティ重点項目)

- 少子高齢化と健康・長寿
- 産業発展とイノベーション
- 健全な経済成長
- 環境・社会
- 人材
- ガバナンス

中期経営計画 (5ヵ年経営計画)・業務計画

顧客セグメント別カンパニー制



社外とのオープンな連携・協働



新たな価値創造に向けて
 ～SX・DX

経営基盤

人材と組織

ガバナンス

企業風土

誰もが自律的に行動し、建設的に議論

アウトプット

マテリアリティ
 「主な取り組み」

⇒P36

カンパニー・ユニット別
 事業戦略

⇒P51～64

アウトカム

グループを結集し金融を超える
 力で輝く未来を共に創る

社会
 安心・安全・便利なインフラとして社会の持続的な発展・繁栄に貢献

環境
 環境・気候変動への対応やサステナブルビジネスを通じた貢献

経済
 お客さまをはじめとするステークホルダーと〈みずほ〉の「企業価値や人生の豊かさ」の向上

人材
 社員が自分らしく生き生きと働き、お客さま・社会、〈みずほ〉とともに成長

※〈みずほ〉のインパクト分析結果については、以下URL2.1をご参照ください
https://www.mizuho-fg.co.jp/csr/mizuhocsr/management/pdf/principle_status.pdf

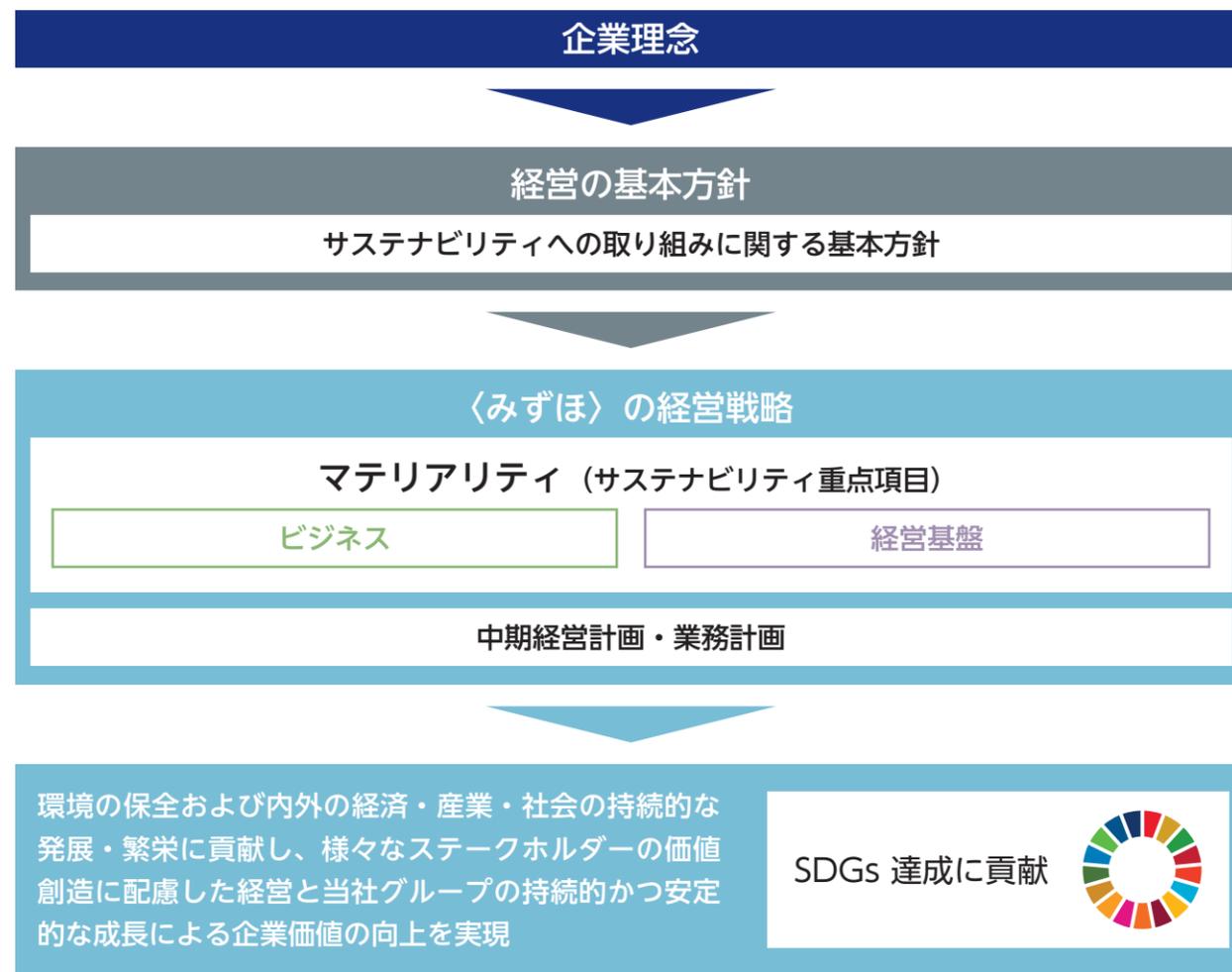
マテリアリティ(サステナビリティ重点項目)／リスクと機会

〈みずほ〉は、サステナビリティを経営戦略と一体的に捉え、ポジティブインパクトの拡大とネガティブインパクトの低減の両面から取り組み、SDGs達成に貢献していくことをめざしています。

近年の社会の持続性が企業に及ぼす影響の拡大を踏まえ、社会と〈みずほ〉の持続可能性を高め、〈みずほ〉の中長期的な価値創造に向けた考え方をより明確にする観点から、サステナビリティへの取り組みの基本的考え方を見直すとともに、マテリアリティ(サステナビリティ重点項目)の定義を明確化し、内容の見直しを行いました。

みずほにおけるサステナビリティ	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、ならびに当社グループの持続的かつ安定的な成長
マテリアリティの定義	〈みずほ〉と、お客さま、社員、経済・社会をはじめとするステークホルダーの持続的な成長・発展にとっての中長期にわたる優先課題

マテリアリティの位置づけ

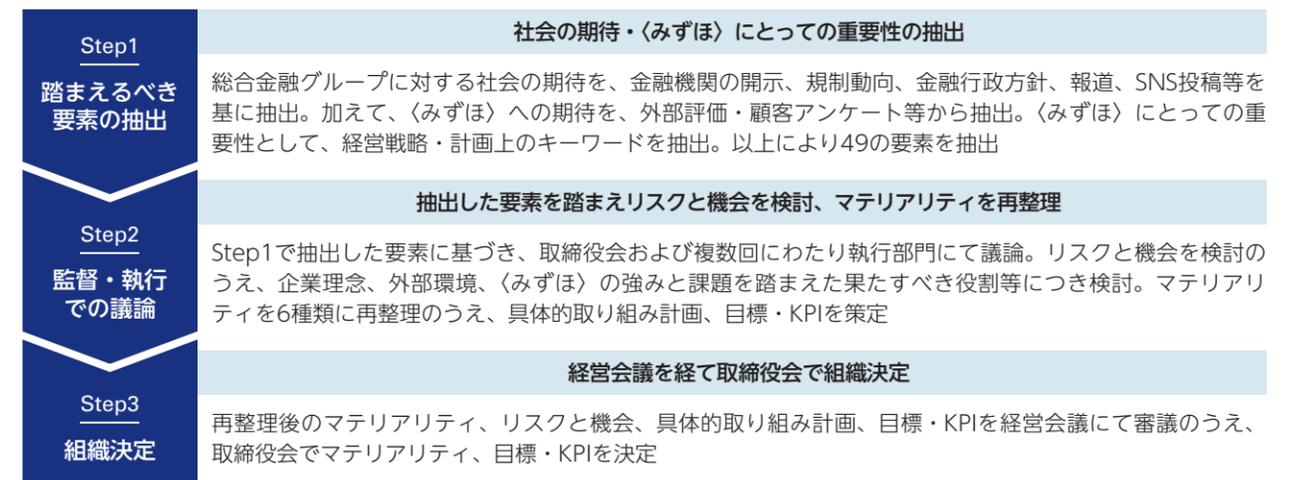


マテリアリティの内容見直し

〈みずほ〉は、マテリアリティの特定にあたり、「社会の期待^{*1}」と「〈みずほ〉にとっての重要性^{*2}」を踏まえて検討しています。5ヵ年経営計画において特定したマテリアリティについて、改めて抽出した社会の期待と〈みずほ〉にとっての重要性を踏まえ、再整理しました。

なお、マテリアリティは、毎年度見直しの機会を設けています。

^{*1} 経済・産業・社会の持続的な発展に向けた金融機関・〈みずほ〉に対する様々なステークホルダーの期待・要請
^{*2} 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



(参考) Step2 マテリアリティの再整理

ステークホルダー	社会の期待・重要性	〈みずほ〉の役割・重要性	マテリアリティ (次頁)	
お客さま	個人	コロナ禍で加速する健康への希求とライフスタイルの多様化	グループ一体の強みを活かした対面コンサルティングと、幅広い顧客一人ひとりに即したデジタル活用サービス提供	少子高齢化と健康・長寿
	法人	SX・DX等のゲームチェンジと、業界・国境を越える提携・イノベーションの加速	業種／業際知見・非金融機能を活かした、顧客の内外バリューチェーン構築支援	産業発展とイノベーション
経済・社会	市場等	国際情勢の変化を背景とした、市場の不確実性、経済安保の重要性の高まり	環境変化を捉えた、金融・非金融機能の多面的な発揮による市場発展への貢献	健全な経済成長
	環境等	脱炭素社会に向けたグローバルな取り組みの加速、人権課題の顕在化	2050年ネットゼロに向けたエンゲージメントと自社対応、課題多様化を見据えた態勢整備	環境・社会
社員	社会的な要請かつ企業価値の源泉である多様性とウェルビーイングの追求	働きやすく働きがいのある職場づくり、多様な社員が自律的に活躍できる企業風土の醸成	人材	
貢献の基盤	信頼と責任の基盤となる、健全な企業運営	安定的業務運営のための各種ガバナンス態勢整備と運営の実効性強化、透明性ある開示	ガバナンス	

マテリアリティ（サステナビリティ重点項目）／リスクと機会

* マテリアリティに関連する目標・KPIは、非財務ハイライト（→P38）をご参照ください。

マテリアリティ	〈みずほ〉にとってのリスクと機会	主な取り組み／関連する主なSDGs（持続可能な開発目標）
<p>少子高齢化と健康・長寿</p> <p>人生100年時代の一人ひとりに応じた安心・安全・便利</p>	<p>リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> 適切なチャネルやサービスの不足による機会損失 少子高齢化等の社会の変化を捉えきれず、多様性等への配慮不足によるお客さまとの取引の流出 <p>機会</p> <ul style="list-style-type: none"> 資産形成等、変化するニーズに適う多様なサービスおよび適切な接遇の提供 	<ul style="list-style-type: none"> 家計の豊かさの増進に貢献する総合資産コンサルティング推進 <ul style="list-style-type: none"> 総合資産コンサルティング態勢の確立を通じた資産形成への取り組み支援 高齢化社会の不安解消に資するサービス拡充 <ul style="list-style-type: none"> 資産形成に資する金融商品提供、専門知見を活かした非金融ソリューション提供 ライフスタイルの多様化に応じた高い利便性の提供 <ul style="list-style-type: none"> 「デジタル」による顧客との日常的な接点をベースとした顧客解像度向上への取り組みにより、ウォレットアプリへの非金融機能統合等、お客さま一人ひとりのニーズに即した最適なソリューション提供
<p>産業発展とイノベーション</p> <p>産業・事業の発展を支え、グローバルに新たな価値を創造</p>	<p>リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> 産業構造転換等への対応の遅れによる企業業績の悪化に起因した与信コストの増加 顧客ニーズの変容を捉えられないことによる機会逸失 デジタル戦略の停滞による競争力の低下 <p>機会</p> <ul style="list-style-type: none"> 事業承継や産業構造転換等、コロナ禍・コロナ後における多様な変化により生じる金融・非金融ニーズの増加 専門的知見の発揮や、社外のリソース・テクノロジー活用も含めた、迅速なソリューション開発・拡充 	<ul style="list-style-type: none"> 業種・業種知見を活かした産業構造の転換支援 <ul style="list-style-type: none"> 業種・業種知見を起点とした事業構造転換戦略立案・ファイナンス支援 クロスセクターEdge（産業・技術面）を活かした情報発信やソリューション提供 グループ内で国内外のイノベーションと産業活性化を後押し <ul style="list-style-type: none"> スタートアップ等と連携したエコシステム構築・リスクマネー供給による価値共創型ソリューションの拡充 金融インフラのデジタル化推進、デジタルTech知見を活用したソリューション提供 アジアの経済成長を加速させるアプローチ（海外デジタルリテラルビジネス、スタートアップアプローチ） 円滑な事業承継に貢献する金融・非金融両面でのソリューション提供 レジリエントな社会に向けた国内外のインフラ整備支援 <ul style="list-style-type: none"> インフラ整備活性化に向けたプロジェクトファイナンス推進、金融商品化による投資家開拓
<p>健全な経済成長</p> <p>内外環境変化に対応する金融インフラ機能の発揮を通じた経済発展への貢献</p>	<p>リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> 制度、金融市場の環境変化を捉えたソリューションの不足による機会逸失 制度変更に伴うビジネス制約の発生や対応コストの増加 キャッシュレス化の進展への対応不足による〈みずほ〉の競争力低下 <p>機会</p> <ul style="list-style-type: none"> 健全なリスクマネー供給を通じた持続的な経済成長サポートを伴う収益機会の捕捉 キャッシュレスの潮流を捉えたサービス提供 制度や金融市場等の環境変化を捉えた、非金融も含めたソリューション拡充や仲介機能の発揮 	<ul style="list-style-type: none"> 健全な金融資本市場機能の維持発展 <ul style="list-style-type: none"> 市場参加者ニーズを捉えたESG関連プロダクツの多様化、カーボンプレジット市場創設に向けた取り組み ESG情報を活用した、投融資・運用におけるエンゲージメント活動の高度化 コロナ禍とDXの潮流を踏まえた金融機能の拡充・発揮 <ul style="list-style-type: none"> コロナ禍における適切な支援対応の継続 コロナ後の社会環境変化を踏まえた事業構造・財務戦略転換を図る取引先に対する積極的な支援 デジタルを軸とするグローバルリテラルビジネス展開を通じた新興国での金融インフラ提供 内外環境・制度、経済安全保障をめぐる変化への対処 <ul style="list-style-type: none"> 官公庁・経済団体への働きかけを通じた環境・社会・技術分野における政策提言、政策立案および推進支援 マクロ・セミマクロ観点からの、サプライチェーン構造変化に関する事業・財務戦略提案
<p>環境・社会</p> <p>お客さまと共に環境の保全をはじめとする社会の持続的な発展を実現</p>	<p>リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> ソリューション不足による機会逸失 脱炭素社会に向けた技術革新やステークホルダーの行動変容等への対応が遅れた企業の業績悪化による与信コストの増加 対話不足により、顧客の事業構造転換が進まないことに起因する与信コストの増加 気候変動や人権への配慮が不十分な投融資・調達等への社会的批判 <p>機会</p> <ul style="list-style-type: none"> 対話を通じたソリューション提供機会の拡充 環境・社会への関心の高まりや気候変動対応・移行支援ニーズを捉えた、知見の具備とソリューションの拡充・提供 適切な投融資・調達方針の策定・運用や社会貢献活動を通じたステークホルダーとの関係構築・強化 	<ul style="list-style-type: none"> 対話を通じた気候変動への対応促進と脱炭素社会への移行支援による、2050年ネットゼロに向けたグループ全体の気候変動対応と顧客のトランジション支援 <ul style="list-style-type: none"> Scope1,2の2030年度カーボンニュートラルに向けた取り組み、Scope3計測高度化、目標対象拡大 エンゲージメントを起点とした顧客のトランジション支援によるScope3削減の実現 国内外の金融規制・原則等を反映したリスク管理態勢構築と炭素関連エクスポージャーコントロール 投融資・調達等における環境配慮・人権尊重 <ul style="list-style-type: none"> 責任ある投融資・調達の運用高度化、人権デューデリジェンスの枠組構築 ESG適格アセットの抽出・活用を通じたサステナブルビジネス促進 グループの特徴を活かした金融経済教育、地域・社会貢献活動の高度化
<p>人材</p> <p>自律的な企業文化のもと多様な社員が活躍し、お客さま・社会とともに成長</p>	<p>リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> キャリア観の多様化等による人材流出や業務負担の増大に伴う人材育成不足に起因した戦略遂行の停滞、サービス提供力の低下 過重労働等による行政処分や賠償金の発生、社会的批判、社員の士気の低下 人的多様性の不足に起因する環境変化への対応力不足による成長の鈍化 <p>機会</p> <ul style="list-style-type: none"> 多様な人材の活躍促進による〈みずほ〉の発展が、さらなる人材投資と社員のモチベーション向上につながる好循環の実現 顧客と社会にしっかりと向き合う意欲と能力を備えた多様な人材を育成・確保し、自律的な企業文化を醸成することによる事業全般の強化 	<ul style="list-style-type: none"> 働きやすく、働きがいのある闊達な職場づくり <ul style="list-style-type: none"> 社員の帰属意識向上に向けた、人事運営・組織開発強化、ウェルビーイング向上 現場ニーズ把握を踏まえたデジタルインフラ基盤の拡充・アプリのレベルアップ 顧客・社会にしっかりと向き合う、専門性を軸とした人材育成・キャリア形成の浸透、社員の自律的な成長支援 <ul style="list-style-type: none"> 俯瞰的視座を持つ専門人材育成運営の開始 リスクリング・DX等の学びの契機提供 育成型評価運営の浸透 多様な人材の登用と社員が自律的に活躍する企業文化 <ul style="list-style-type: none"> 多様な人材の活躍・登用に向けた目標設定と取り組み強化 役職員一丸となった企業風土変革への多面的取り組み
<p>ガバナンス</p> <p>お客さま・社会に貢献するための強固な企業統治と安定的な業務運営</p>	<p>リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> 不適切な企業統治やシステム障害、サイバー攻撃やマネー・ローンダリング、テロ資金供与への不十分な対応等による社会的信用失墜や事業活動中断 システム障害や法令違反等に起因した行政処分や、制裁金を含む対応コストの増加 顧客目線・現場実態把握やコミュニケーションの不足により、適切な意思決定がなされないことによる戦略遂行の停滞等 <p>機会</p> <ul style="list-style-type: none"> 顧客本位、現場実態重視を伴う企業統治や管理体制の拡充・高度化による戦略遂行力および経営・事業基盤全般の強化 ステークホルダーコミュニケーションの充実 	<ul style="list-style-type: none"> グループ全体でのコーポレート・ガバナンスの高度化 <ul style="list-style-type: none"> 執行側の判断等の合理性について深度ある議論を可能とする態勢構築 グループ会社管理高度化も含めた、内部管理態勢強化に資する組織・権限・規程等の見直し 外部環境や社会目線、リスクの多様化を踏まえたリスク管理態勢・コンプライアンス高度化 政策株保有先とのエンゲージメント強化、ESG項目に関する議決権行使基準見直し ITガバナンス・サイバーセキュリティの強化、システム安定稼働 <ul style="list-style-type: none"> 現場実態・リスク実態を踏まえたシステム開発・保守・運用態勢の構築、システムリスク管理態勢の強化、持続的なシステム安定稼働に向けた業務変革 顧客目線の強化と現場実態の把握力向上 <ul style="list-style-type: none"> 現場と本部の双方向コミュニケーション強化、把握した現場実態を資源配分・態勢構築等に活用 公平かつ適時・適切な開示とステークホルダーとの対話 <ul style="list-style-type: none"> ESG開示の国際標準制定動向を十分に踏まえた開示充実、エンゲージメント高度化、株主総会運営の充実

ビジネス

グループ全体での機能発揮、社外とのオープンな連携・協働

経営基盤

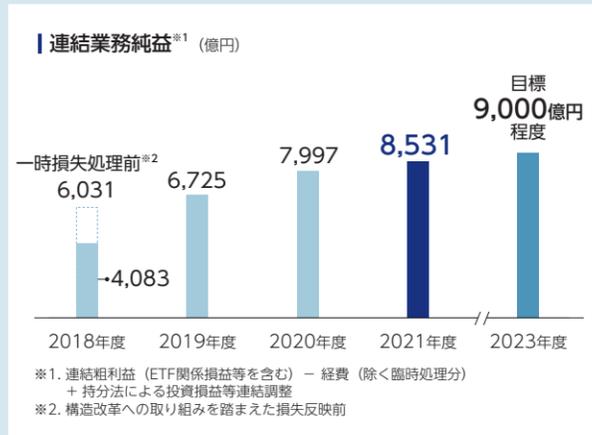
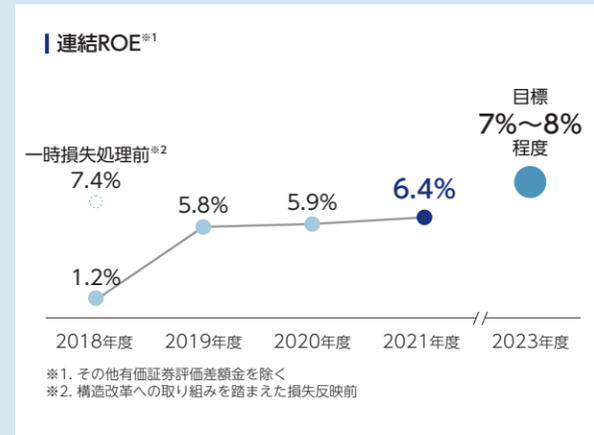
財務ハイライト

業績推移

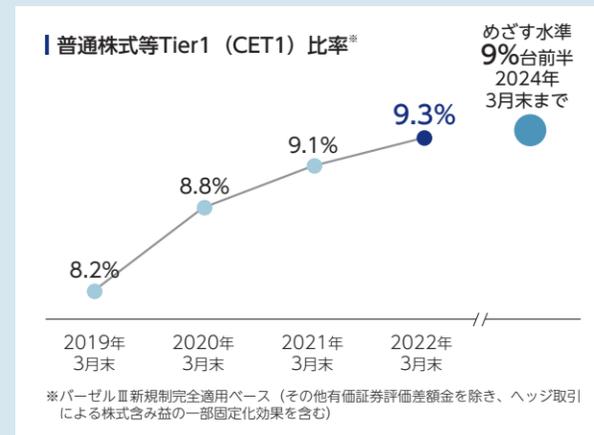


5カ年経営計画 (2019~2023年度) の進捗状況

財務目標



その他主要計数



非財務ハイライト

サステナビリティ目標・KPIに対する2021年度実績

P35~36に示したマテリアリティ (サステナビリティ重点項目) に関連する目標・KPIを設定しています。

ビジネス

産業発展とイノベーション、健全な経済成長、環境・社会

サステナブルファイナンス・環境ファイナンス (兆円)

2019年度~2021年度累計: 13.1 (うち環境ファイナンス: 4.6)

2019年度~2030年度累計: 25 (目標)

2030年度: 12 (目標)

「環境・社会に配慮した投融資の取組方針」に基づく石炭火力発電所向け与信残高 (億円)

2019年度: 2,995

2021年度: 2,486

目標: 2019年度比50%削減

目標ゼロ: 2030年度, 2040年度

Scope3 (投融資を通じた排出) - 電力セクター:

目標	2020年度実績
2030年度	388kgCO ₂ /MWh
138-232kgCO ₂ /MWh	

移行リスクセクターにおける高リスク領域エクスポージャー*

目標	2021年度実績
中長期的に削減	1.6兆円

※詳細はP70, 72 参照

少子高齢化と健康・長寿

2021年度実績	
投資運用商品純増額 (個人)	4,791億円
投資運用商品利用者数	1,736千人
公募株式投信 資金純増額	4,168億円

投資運用商品残高・利用者数は総合資産コンサルティング態勢の充実等により増加し、公募株式投信残高も増加しました。

産業発展とイノベーション

2021年度実績	
事業承継コンサルティング先数	2,534件
IPO主幹事件数順位	1位
IPO引受額順位	3位

新営業店体制の構築等によりお客さまの課題解決への貢献を強化することで、事業承継コンサルティング先数は前年度比約15%増加しました。

イノベーション企業のお客さまへの成長加速支援を銀行・証券一体で行うことで、IPO主幹事件数・引受額ともに高順位を獲得しました。

経営基盤

人材

女性管理職比率*1

2020年7月: 16% (うち: 6%)

2021年7月: 18% (うち: 7%)

2022年7月: 19% (うち: 8%)

2024年7月 (目標): 20% (うち: 10%)

目標20%: 部長・課長相当職
目標10%: 部長相当職

継続して維持する水準		2021年度実績
海外ナショナルスタッフ管理職比率*2	65%	66%
キャリア採用者管理職比率*1	15%	16%
女性新卒採用者比率*1*3	30%	35%
有給休暇取得率*1	70%	76%
男性育児休業取得率*1	100%	97%

※1. 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) 合算
 ※2. 海外 (みずほ銀行、みずほ信託銀行、みずほ証券) 合算
 ※3. 翌年4月入社

環境・社会

温室効果ガス排出量 (Scope1,2)*1 (千tCO₂)

2019年度: 183

2020年度: 169

2021年度: 153 (暫定値)

目標: 2030年度 カーボンニュートラル

金融経済教育受講者数

2019年度~2021年度累計: 39,335人

目標: 2019年度~2023年度累計 60,000人以上

※1. 集計対象はグループ本社 (みずほフィナンシャルグループ、みずほ銀行、みずほ信託銀行、みずほ証券、みずほリサーチ&テクノロジーズ*2、アセットマネジメントOne、米州みずほ)。2021年度までは旧みずほプライベートウェルス管理*3を含む8社
 ※2. 2020年度までは、旧みずほ情報総研および旧みずほ総合研究所の数値を集計
 ※3. 2022年3月23日付で清算終了、当社機能をみずほ銀行が承継

CFOメッセージ

5カ年経営計画の達成に向け、
事業環境の変化に十分に備えつつ、
持続的成長への取り組みを
加速していきます

取締役 兼 執行役員社長
財務・主計グループ長(グループCFO)

梅宮 真



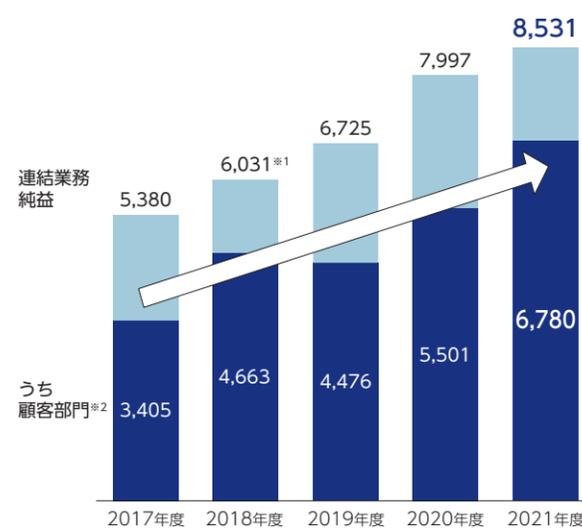
2021年度の総括

2021年度業績

2021年度は、新型コロナウイルス感染症の長期化に加え、世界的な供給制約、インフレ進展に伴う米国金融政策の転換、ロシア・ウクライナ情勢の悪化など、事業環境が大きく変化する中ではありましたが、これまで培ってきた強みを発揮するとともに将来リスクへの備えについても十分に対応できた1年だったと考えています。

本業の利益を示す連結業務純益*1は、2020年度比534億円増益の8,531億円となりました。金利上昇・債券価格の下落、グローバルな株価低迷などマーケット環境は厳しく、市場部門は2020年度比減益となりましたが、顧客部門においては、資産運用ビジネスや海外預貸金収支、ソリューションビジネスなど、5カ年経営計画で進めてきたビジネス・財務の構造改革が成果となって表れ、2年連続でカンパニー制導入以降の最高益を更新することができました。

業績推移 (億円)



*1. 構造改革への取り組みを踏まえた損失1,947億円反映前
*2. リテール・事業法人カンパニー、大企業・金融・公共法人カンパニー、グローバルコーポレートカンパニー、アセットマネジメントカンパニーの合計。過年度の計数を2021年度管理会計ルールに組み替えて算出

与信関係費用については、ロシア・ウクライナ関連で、フォワードルッキング対応分も含め、1,161億円を計上しました。在ロシア企業に対する与信に加え、資源価格高騰等による国内企業の業績悪化など、間接的な波及影響についても織り込んでおり、将来的なクレジット環境の悪化に備え最大限予防的に対応しました。さらには政策保有株式の株価変動リスクヘッジ目的で保有しているベアファンドの持ち値改善にも取り組み、一時は△1,500億円規模にまで拡大していた含み損も、足元では△300億円程度まで縮小しています。

結果として、親会社株主純利益は5,304億円と2020年度比594億円の増益となり、2021年11月に上方修正した通期業績予想を達成しました。財務の健全性を示すCET1比率*2は2022年3月末に9.3%と、5カ年経営計画で定めためず水準である9%台前半を維持しています。配当については、親会社株主純利益の実績を踏まえ、2020年度から5円増額した普通株式1株あたり80円とし、7期振りの増配を実現しました。

*1. ETF関係損益(2行合算)と営業有価証券等損益(SC連結)を含む
*2. バーゼルⅢ新規制(規制最終化)完全適用ベース、その他有価証券評価差額金を除く

5カ年経営計画の進捗状況

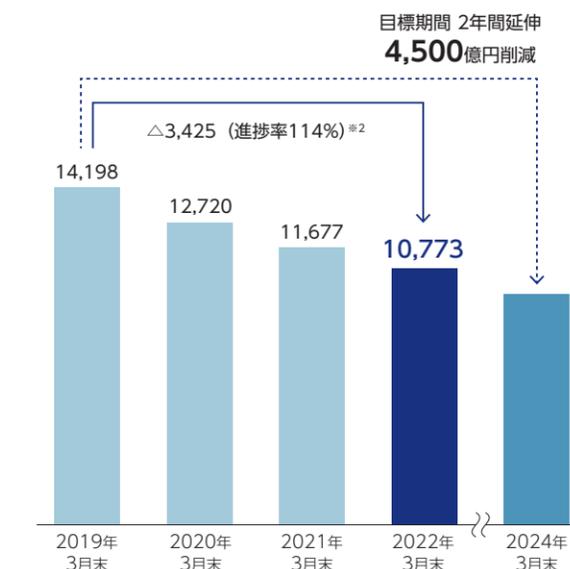
5カ年経営計画においては、財務目標等として上述のCET1比率に加え、連結業務純益、連結ROE、政策保有株式の削減、という4項目を掲げてきました。ここでは、各項目に沿って、前半3年間の振り返り、成果と課題について説明します。

財務の構造改革として、投下経営資源対比の効率性を測る「リスクリターン」「コストリターン」、収益の「安定性」「成長性」、これら4つの指標を用いて各ビジネス領域を評価し、その上で経営資源配分を見直し、事業ポートフォリオを再構築する取り組みを進めてきました。その結果、連結業務純益は、5カ年経営計画開始時点の6,000億円強という水準から、2023年度目標である9,000億円に手が届くところまで、着実に水準を切り上げてきています。加えて、収益の安定性も格段に向上しており、2021年度まで3年間に「安定収益」は約1,500億円増加するなど、当初想定を上回る成果を実現しました。一方で、フロントエリア領域やDX等での進捗は芳しくなく、業務の安定運営のための経営資源配分とあわせ、今後の大きな課題であると認識しています。

次に連結ROEですが、2021年度実績は6.4%と2020年度比+0.5%改善しました。2023年度目標である7-8%の達成に向けては、連結業務純益のさらなる引き上げに加え、2021年度決算での大口先与信関係費用計上となった反省も踏まえ、与信管理能力を一層強化していきます。

また、政策保有株式の削減についてですが、“2021年度末までの3年間で3,000億円削減”という目標に対し、3年間で売却した金額は3,158億円と目標を達成しました。政策保有株式に依拠した取引関係やビジネス構造からの転換に向け、株式削減により捻出した資本を、お客さまの事業構造転換につなげるための資本性ローンや優先株式に投下する等、引き続きビジネス構造改革とリスクリターン改善に向けた取り組みを継続していきます。

政策保有株式削減の取り組み*1 (億円)

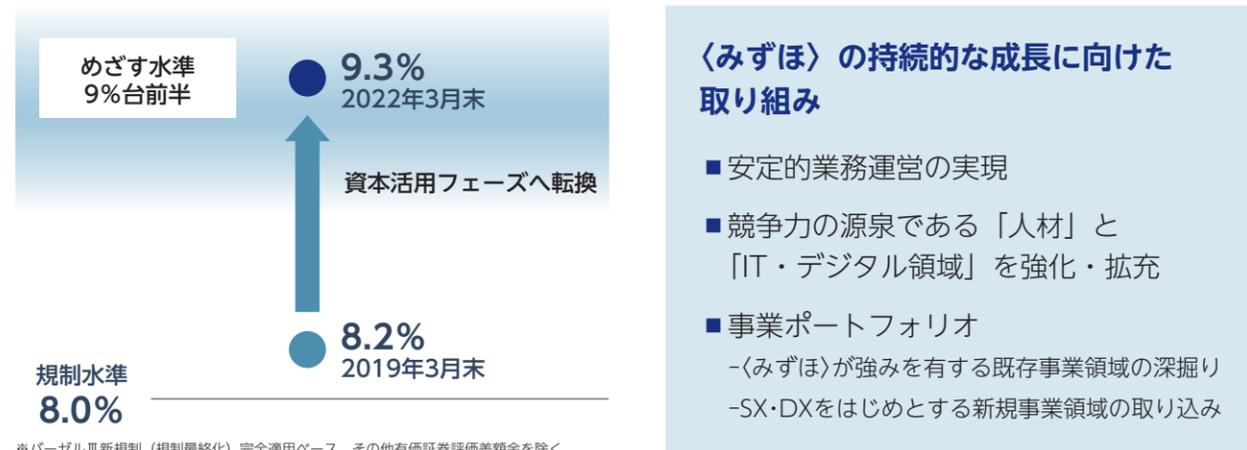


*1. 取得原価
*2. うち売却△3,158億円 (進捗率105%)

CFOメッセージ

最後に、CET1比率についてですが、2021年3月末にめざす水準に到達し、これまでの資本蓄積から資本活用フェーズへと転換した中、成長投資と株主還元とのバランスの取れた資本政策を進めていきます。過度に資本を貯めこむことなく、資本効率の改善に注力していきます。

普通株式等Tier1 (CET1) 比率*



〈みずほ〉の持続的な成長に向けた取り組み

- 安定的業務運営の実現
- 競争力の源泉である「人材」と「IT・デジタル領域」を強化・拡充
- 事業ポートフォリオ
 - 〈みずほ〉が強みを有する既存事業領域の深掘り
 - SX・DXをはじめとする新規事業領域の取り込み

〈みずほ〉のさらなる成長に向けた財務運営

2022年度は5ヵ年経営計画の4年目として、これまでの取り組みの成果を享受しつつ、持続的な成長に向けた取り組みをより一層進めていくための重要な年になります。急速に変化する事業環境に対しては万全の備えを行いつつ、システム障害を踏まえた安定的業務運営の実現に加え、人材、IT・デジタル領域、新規事業領域等への成長投資を加速させ、2023年度目標の達成、さらにはその先を見据えた種まきを進めていきます。

安定的業務運営の実現に向けては、システムのメンテナンス業務や既存機器の改修、総点検等といった基礎的な部分のさらなる強化や、サイバーセキュリティといったリスクにも対処すべく、十分な経営資源を配分します。お客さまの信頼を回復し、安心してご利用いただける態勢の整備に最優先で取り組んでいきます。

成長投資を考えるにあたっては、中長期的な視点で経営資源を投下していくことが極めて重要となります。まずは〈みずほ〉の持続的な成長を支える経営基盤である「人材」や「IT・デジタル領域」に対し重点的に資源投下を行っていきます。短期的には期間損益にマイナスとなりますが、将来の競争優位を作り出すためには必須の取り組みであり、覚悟と確信をもって進めていきます。具体的には、人材についてベースとなる処遇の改善や人材育成に向けた教育・研修の強化といった対応を進め、従業員のエンゲージメントの向上を図るとともに、DXの担い手となる人材を強化・拡充し、2021年度公表したGoogleとの協業といった外部連携についてもしっかりと取り組みを進めていきます。

次に事業領域という観点では、これまでの構造改革の取り組みで着実な成果となって表れてきた領域を、さらなる〈みずほ〉の強みとして確立していくため、必要な投資は躊躇なく行っていきます。2021年度に決定した北米資本市場における機能強化に資する投資はその一例です。また、2021年度、成長著しいアジアデジタル金融市場の取り込みに向けた投資も行いました。新たな成長領域を〈みずほ〉の事業ポートフォリオの中に取り込んでいく投資についても引き続き検討していきます。こうした

インオーガニックな投資だけに留まらず、顧客の脱炭素化に向けた事業構造転換を支援するとともに、成長領域へのアクセスを企図したトランジション出資枠を設定するなど、様々な形で今後の収益基盤増強に資する取り組みを継続していきます。

2022年度計画

2022年度の連結業務純益は、2021年度比微増となる8,600億円を計画しています。

顧客部門については、海外部門を中心に業務粗利益を引き続き伸ばしていく一方、上述の通り、安定的業務運営や成長に向けた施策に経営資源を投下していくことから、2021年度比190億円の減益を見込んでおります。2023年度以降の持続的な成長に向けた踊り場の一年と位置づけ、取り組みを加速させていきます。

市場部門については、当面、厳しいマーケット環境が継続すると想定される中、引き続き慎重な運営が必要となりますが、2021年度に実施した外債ポートフォリオの予防的なポジション縮減も踏まえ、2022年度はしっかりと収益機会を捕捉し、2021年度比増益となる計画としております。

全体として経費は増加する計画となりますが、国内基幹オフィス集約、店舗の再編といったオフィス構造改革等をはじめ、従前より推進してきた構造改革は継続していきます。コストコントロールの規律を維持し、成長投資の原資を捻出します。

与信関係費用については、△1,000億円と2021年度比で大幅減少する見込みです。ただし、ロシア・ウクライナ情勢や資源価格高騰など、事業環境は不透明さを増しており、引き続き与信管理の徹底に努めていきます。

政策保有株式の削減を中心とした株式関係損益等も含め、親会社株主純利益は5,400億円と、2021年度比+96億円の増益計画としています。

2022年度の年間配当金予想は、足元の不透明な事業環境を踏まえて2021年度と同水準としておりますが、今後の事業環境、業績の進捗等を見極めたうえで、適切に見直していきます。

2022年度収益計画

(億円)	2021年度	2022年度	
	実績	計画	前年度比
連結業務純益 (+ETF関係損益等)	8,531	8,600	+69
与信関係費用	△2,351	△1,000	+1,351
株式等関係損益 (-ETF関係損益等)	△457	200	+657
経常利益	5,598	7,700	+2,102
親会社株主純利益	5,304	5,400	+96

税務に対する取り組み

納税義務の適切な履行は、企業が果たすべき最も重要な社会的責任の1つであり、各国の税務法令やBEPS*3行動計画等の国際課税ルールを遵守し納税を行っていくとともに、持続的な企業価値向上にも努めてまいります。

具体的には、社員向けの教育・研修を通じ、税務マインドの向上を図るとともに、今後も税務に対して適切に取り組んでいきます。また、連結納税制度の適用（2022年度よりグループ通算制度へ移行）や優遇税制等の活用を通じ、税金費用の適切な管理にも努めています。

*3. BEPS (Base Erosion and Profit Shifting) とは、多国籍企業が各国の税制や国際課税ルールとの間のずれを利用することで、その課税所得を人為的に操作し、課税逃れを行っている問題（税源浸食と利益移転）

CFOメッセージ

株主・投資家の皆さまとのエンゲージメント

近年、サステナビリティへの関心は一段と高まっており、株主・投資家の皆さまとのエンゲージメント（対話）においても、事業戦略や資本政策に留まらず、気候変動への対応をはじめとしたサステナビリティへの取り組みが、持続的企業価値向上に向けた重要なテーマとなってきています。また、2021年度は、一連のシステム障害や業務改善命令等を受け、ガバナンスの在り方についても様々なご意見を頂戴しました。

こうした状況を踏まえ、株主・投資家の皆さまとの双方間のコミュニケーションをさらに深めていくことが、〈みずほ〉の企業価値向上に必要なだと考えており、開示の一層の充実やエンゲージメントの強化に努めました。ESG投資家向けのプレゼンテーション資料を新たに開示した他、IR Selectでは各カンパニーよりサステナブルビジネスの取り組みを説明しました。今後も〈みずほ〉の取り組みを積極的に発信していくことで、「サステナのみずほ」を浸透させ、サステナブルな社会の実現に向けてより一層注力してまいります。また、一連のシステム障害に関しても説明責任をしっかりと果たすべく、業務改善計画の進捗状況説明会の開催に加え、IR Dayではガバナンス態勢等について社外取締役と直接対話いただく機会を設けました。対話を通じ、幅広い意見を取り入れることで、より実効性の高いガバナンス態勢を構築すべきとの認識のもと、今後も再発防止に努めてまいります。

今後も、株主・投資家の皆さまの意見をしっかりとお伺いし、〈みずほ〉の取り組みに活かせるよう努めてまいります。引き続き、忌憚のないご意見等をお聞かせください。

会社説明会・IR Day



2021年度 機関投資家面談件数

470 件 (うち海外180件)

役員にて実施 190 件 (うち海外40件)

IR部にて実施 280 件 (うち海外140件)

(延べ数、概数。株式・債券・ESG投資家面談の合計)

株主総会における取り組み

運営改善・利便性向上

- 開催日を総会集中日から前倒し
- オンラインライブ中継、総会後の動画配信
- 招集通知英訳版を総会の約4週間前にウェブ開示
- スマートフォンを活用した議決権行使
- 有価証券報告書「株式の保有状況」を前倒し開示

年間スケジュール

6月 IR Day
株主総会

5月 年度決算
会社説明会

4月 業務改善計画
進捗説明会

2月 IR Select

2022年

11月 中間決算
会社説明会
システム障害
関連説明会

9月 個人投資家
向け説明会
IR Day

6月 株主総会

5月 年度決算
会社説明会

2021年

個人投資家向け説明会

2015年より継続開催しているオンラインイベントです。グループCFOの私より〈みずほ〉の戦略などについて説明しました。

録画視聴を含め、これまでに約2万人を超える方にご参加・ご視聴いただきました。

右記よりご視聴ください。▶



IR Day

カンパニー長が事業戦略の説明を行いました。

3人の社外取締役（小林取締役会議長、甲斐中指名委員長、月岡監査委員長）が登壇し、投資家・アナリストとの直接的な対話の機会を設けました。

システム障害を踏まえた
エンゲージメント

2021年11月にはシステム障害に関する説明会を、2022年4月には業務改善計画の進捗状況についての説明会を実施し、グループCIOから機関投資家向けに直接取り組み状況を説明しました。

IR Select

グループCEO交代後初のイベントとして、冒頭、木原グループCEOより挨拶を行いました。2022年2月のIR Selectでは、各カンパニーよりサステナブルビジネスの取り組みを説明しました。

その他の取り組み

- 新型コロナウイルス感染症拡大に配慮し、非対面チャネルを活用した面談・IRイベントの開催
- 四半期決算ごとの機関投資家向けネットカンファレンスの開催
- 日程・地域といった制約に囚われないリモート環境での海外投資家との面談



価値創造のための戦略

5カ年経営計画の進捗	P.47
事業ドメイン	P.49
カンパニー・ユニット別事業戦略	
■ リテール・事業法人カンパニー	P.51
■ 大企業・金融・公共法人カンパニー	P.53
■ グローバルコーポレートカンパニー	P.55
■ グローバルマーケットカンパニー	P.57
■ アセットマネジメントカンパニー	P.59
■ グローバルプロダクツユニット	P.61
■ リサーチ&コンサルティングユニット	P.63
サステナビリティ	P.65
デジタルトランスフォーメーション	P.77
人材と組織	P.79

5カ年経営計画の進捗

5カ年経営計画

当社グループの5カ年経営計画（2019～2023年度）では、新たな時代のお客さまニーズに対応して、お客さまとの新たなパートナーシップを構築していく『次世代金融への転換』を実現し、『来るべき時代において、お客さまから今まで以上に必要とされ頼りにされる、より強力で強靱な金融グループ』を形作っていくことをめざしています。

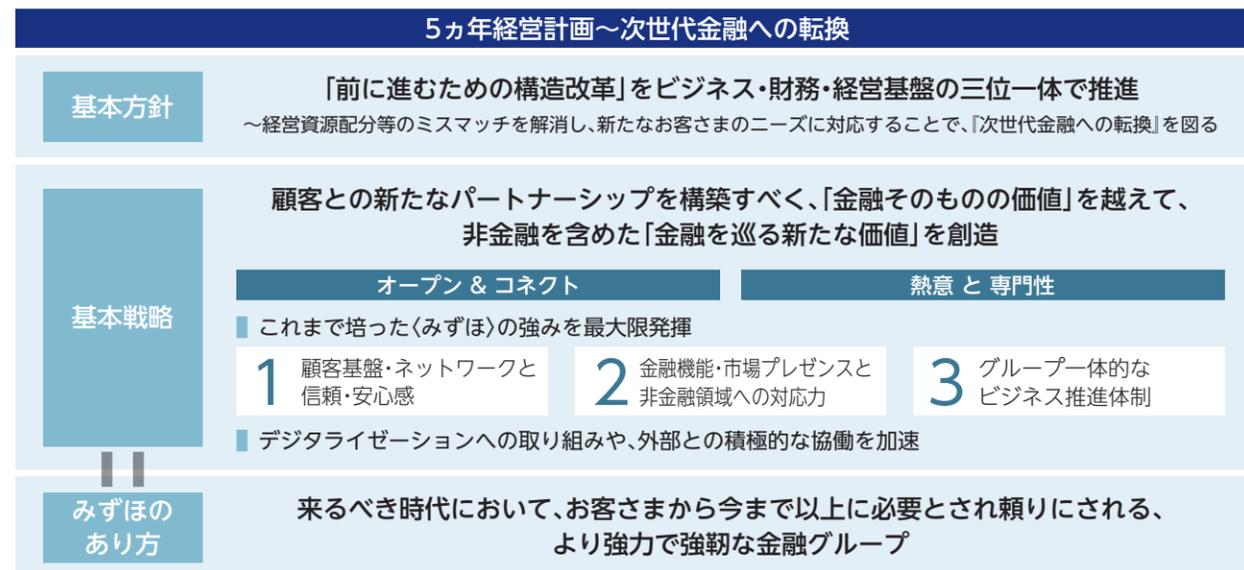
新型コロナウイルスの世界的な感染拡大を契機として、人びとの生活や経済・社会のあり方が大きく、かつ急速に変化しています。また、ロシア・ウクライナ情勢を受けた資源価格上昇や、グローバルなインフレの加速、市場金利上昇等、これまでとは質の異なる変化が起きており、不透明感の強い事業環境が継続しています。新たな時代において、従来の「金融」という枠に捉われない新しい価値を提供する企業であるべく、前に進むための「3つの構造改革」を着実に実行し、『次世代金融への転換』を図っていきます。

前半3年間（2019～2021年度）までの取り組み総括

5カ年経営計画は前半3年間（2019～2021年度）と後半2年間（2022～2023年度）の2つのフェーズで構成しています。前半の3年間は、「構造改革への本格的取り組みと次世代金融への確かな布石づくり」を進める期間と位置づけ、施策の加速・実践、将来成長に向けた先行投資、安定収益基盤の確立と投資余力の確保に注力してきました。

前半の3年間では、主にビジネス面、財務面で目標を超える成果をあげ、グループ全体としての収益力は大きく向上しました。お客さまのニーズの変化にも機動的に対応できるようになった他、資本水準は当初計画を超え、より積極的な戦略展開が行える水準となっています。顧客部門の業務純益については、2016年度のカンパニー制導入以降の最高益を更新し、5年間でおおよそ倍増する等、飛躍的に進捗しています。一方で、システム障害等の反省を踏まえ、ITガバナンスをはじめとした、ガバナンス態勢の再構築が必要と認識しています。

2022年度からの2年間は、「成果の刈取りとさらなる成長の加速」を実現する、5カ年経営計画の後半2年間のフェーズです。まずは、業務運営のガバナンス面について盤石なものにして、安定的な業務運営の確立を最優先としたうえで、前半3年間の成果を強みにしていくとともに、蓄積した資本を活用して新たな成長に向けた投資も強化し、5カ年、そしてその先の成長にむけた布石を打っていきます。



3つの構造改革

■ ビジネス構造の改革

2021年度は国内の営業部店体制を大きく見直し、提案力強化に努めてきました。法人と個人でお客さまの担当店舗を分けることにより専門性を高め、より深いニーズを捉えられる体制を整えています。また、大企業向け営業部もより広く産業ごと、エリアごとのグループを作ることで、産業知見の共有や横の連携が取りやすい体制を整備しました。銀行・信託・証券はもちろん、みずほリサーチ&テクノロジーズやリース会社等も含めたグループ連携を強めることで、引き続き高度なソリューション提供により収益拡大を進めていきます。

海外については、米州にて銀行・証券一体モデルへの転換を進めており、資本市場の深みを取り込むことにより収益増強を実現しました。今後も米州にてさらに収益基盤を拡大するとともに、米州で成功した銀行・証券一体モデルをアジアにも展開することで、収益力を強化していきます。

新たな事業分野では、グローバルリテールに対する取り組みとして、デジタル決済領域でベトナムシェアNo.1のスーパーアプリを運営するOnline Mobile Services Joint Stock Companyとフィリピン初のデジタルバンクであるTonik Financialに出資しました。口座保有率の低い発展途上国において、デジタル金融を通じて金融包摂の推進に貢献するとともに、アジアの成長を取り込んでいきます。

[ご参照 → ビジネス構造の改革については、各カンパニーの取り組み（P51～）もご参照ください。](#)

■ 財務構造の改革

経営資源の再配分と安定収益基盤の強化を通じ、より効率性が高く、安定的な収益を確保可能な事業ポートフォリオへの転換に取り組んでいます。2021年度は、資本蓄積が着実に進展していることを踏まえ、資本政策に関する基本方針の改定、ならびに株主還元方針の改定を行い、7期振りに増配を実現しました。また、資本蓄積フェーズから資本活用フェーズへ転換したことを踏まえて、新たに成長投資の方向性を打ち出しました。

[ご参照 → 財務構造の改革についてはCFOメッセージ（P39～）もご参照ください。](#)

■ 経営基盤の改革

2021年4月に、リサーチ、コンサルティング、ITデジタルの機能を結集し、旧来のシンクタンクやシステム開発企業の枠を越えた価値提供をめざした、『知』と『技』の専門家集団として、みずほリサーチ&テクノロジーズを発足しました。

また、〈みずほ〉にとって、社員はお客さま・社会と価値共創していく上で最も大切な経営基盤であり、最も大切な資産であるという認識のもと、〈みずほ〉と社員がともに成長し続ける好循環をめざした新しい人事戦略の各種施策を着実に展開しています。その1つとして、2021年度下期に、職系区分による壁をなくし、すべての社員に幅広い活躍機会を提供すること等を目的とした職系廃止を行いました。

[ご参照 → 人事戦略の詳細については人材と組織（P79～）をご参照ください。](#)

参考：抜本的構造改革の定量イメージ



※1. 新勘定システム関連償却費を除く削減額 ※2. グループ合算。2019年度より管理会計ルールを変更、変更前は1.45兆円 ※3. 抜本的構造改革公表時点（2017年11月）における2017年度見込対比 ※4. 為替影響を除く

事業ドメイン

みずほフィナンシャルグループは、銀行・信託・証券・アセットマネジメント・リサーチ&コンサルティング等、幅広い領域に係る業務を行っています。

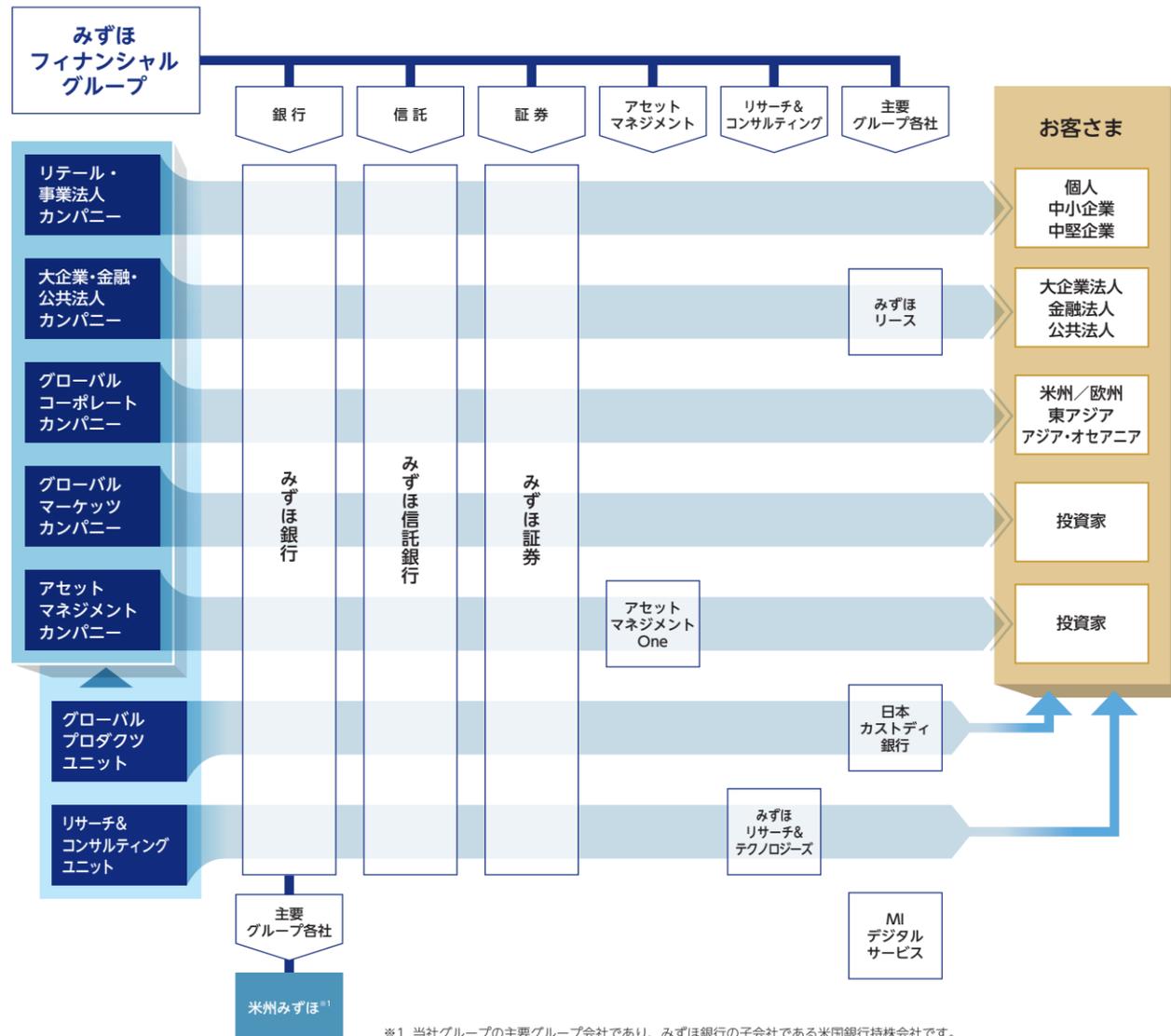
持株会社のもとで各業務を一体的に運営する<みずほ>の特長を活かし、お客さまのニーズに即したサービスを迅速に提供していくため、顧客セグメント別の5つのカンパニーと2つのユニットを設置しています。

カンパニー

お客さまの属性に応じたグループ横断的な戦略を策定・推進しています。

ユニット

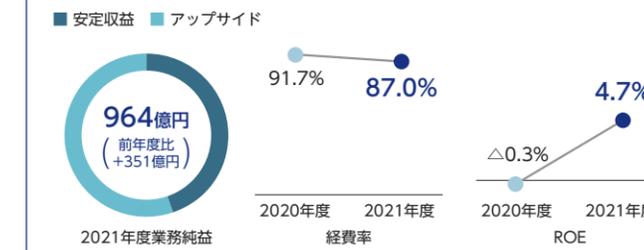
インベストメントバンキングおよびトランザクションバンキングで構成されるグローバルプロダクツユニット、産業・企業や経済・金融市場に関する知見と、経営戦略やサステナビリティ・DX、数理・データサイエンス等に関する専門性を有するリサーチ&コンサルティングユニットを擁し、それぞれの専門性を活かしてカンパニー横断的に機能を提供しています。



※1. 当社グループの主要グループ会社であり、みずほ銀行の子会社である米田銀行持株会社です。

カンパニー事業概要

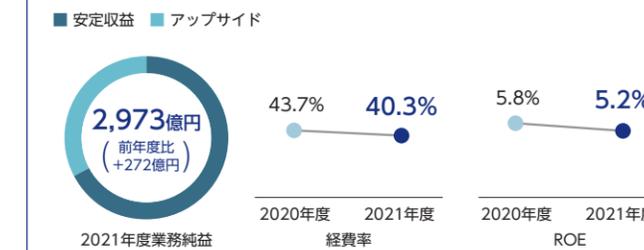
リテール・事業法人カンパニー



事業概要

個人・中小企業・中堅企業の顧客セグメントを担当するカンパニーとして、お客さまの持続的成長の実現をともにめざし、銀行・信託・証券等グループ一体となったコンサルティング営業や、他社との提携を通じた先進的な技術活用による非金融との融合も含めた次世代金融サービスの提供等に取り組んでいます。

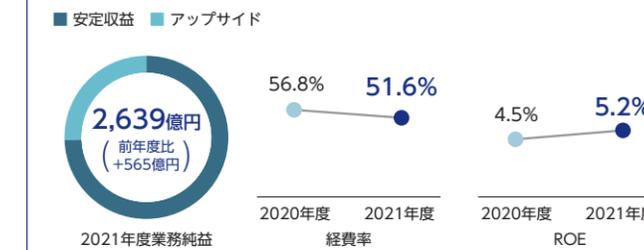
大企業・金融・公共法人カンパニー



事業概要

国内の大企業法人・金融法人・公共法人の顧客セグメントを担当するカンパニーとして、お客さまの金融・非金融に関する多様なニーズに対し、お客さまごとのオーダーメイド型ソリューションを、銀行・信託・証券に加え、みずほリサーチ&テクノロジーズやみずほリース等も含めたグループ一体で提供しています。

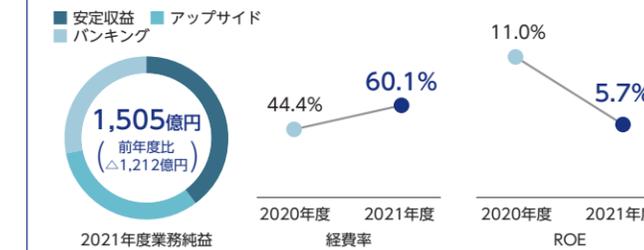
グローバルコーポレートカンパニー



事業概要

海外進出日系企業および非日系企業等の顧客セグメントを担当するカンパニーとして、お客さまの事業への深い理解と、貸出・社債引受等のコーポレートファイナンスやトランザクション分野での強みを活かし、お客さまに充実した金融サービスを提供しています。

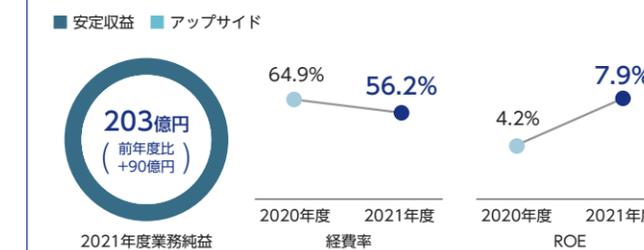
グローバルマーケットカンパニー



事業概要

お客さまのヘッジ・運用ニーズに対して、マーケット商品全般を提供するセールス&トレーディング業務、資金調達やポートフォリオ運営等のALM・投資業務を担当しています。銀行・信託・証券の連携により、アジアトップクラスのグローバルマーケットプレイヤーをめざします。

アセットマネジメントカンパニー



事業概要

アセットマネジメントに関連する業務を担当するカンパニーとして、銀行・信託・証券およびアセットマネジメントOneが一体となって、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応じた商品やサービスを提供しています。

リテール・事業法人カンパニー

個人 中小企業 中堅企業



執行役
リテール・事業法人カンパニー長
大塚 雅広

執行役
リテール・事業法人カンパニー共同カンパニー長
福家 尚文

お客様の想いや希望・
成長の実現に向け、
個人のお客様の
ライフデザインのパートナー、
法人のお客様の事業構造改革・
成長戦略・事業承継に係る
戦略的パートナーをめざします

基本方針

個人のお客様の想いや希望、法人のお客様の持続的成長の実現をとともにめざすことを基本方針とし、新たな時代のお客様ニーズに対応した持続的リテールビジネスを構築します。“多層的な障害対応力の向上”と“お客様・社会・現場の声の把握”を通じた安定的な業務運営の定着のもとで、個人・法人ビジネスをさらに進化させるとともに、他社とのアライアンス等による新たな事業領域の拡大やデジタルマーケティングの高度化に対する経営資源の再配分を進めることで、非金融を含めた新たな価値提供とそれに基づく成長戦略を実現していきます。こうした取り組みを通じ、持続的成長に向けた安定収益基盤のさらなる強化・拡充を図ります。

強み

- ✓ 銀行・信託・証券・みずほリサーチ&テクノロジーズ等の有機的な連携による、グループ一体となったコンサルティング・ソリューション提供
- ✓ 個人・法人のお客様別に再編した新営業部体制のもとでの、個人・法人ビジネスに係る高い専門性
- ✓ 有カプラットフォーム、テックカンパニーとの提携に基づく協業関係

外部環境認識 リスクと機会

リスク

- お客様ニーズの変容を捉えられないことによる機会逸失
- デジタル戦略の停滞による競争力の低下

機会

- ニーズの変化に対応した多様なサービス提供
- 専門的知見の発揮や社内外のリソース活用も含めた、迅速なソリューション提供

2021年度レビュー

2021年度は、一連のシステム障害対応を含め、大変厳しい環境下にありましたが、みずほ銀行の新営業部体制への移行等を実現し、より高い専門性の発揮と、グループ一体となったお客様ニーズ対応の強化に取り組んできました。その結果、業務純益はカンパニー制導入以降で最高益となり、5ヵ年経営計画で進めてきた戦略効果を顕現化することができた1年となりました。



※1. 業務粗利益、業務純益にはETF関係損益等を含む
 ※2. 実績は2021年度管理会計ルール、計画は2022年度管理会計ルールによる概数

Retail & Business Banking Company

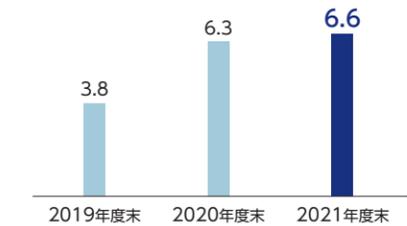
重点戦略

対面ビジネスの進化

営業部店チャンネルを個人・法人のお客様別に再編したみずほ銀行の新営業部店体制を通じて、高い専門性のもとグループ一体運営を加速し、お客様ニーズへの対応力を一層強化していきます。個人のお客様に対しては、「人生100年時代」におけるライフデザインのパートナーとして、銀行・信託・証券のそれぞれの強みや特性を活かしたグループ一体となった総合資産コンサルティングを強化するとともに、法人のお客様に対しては、中長期的な経営課題を踏まえたお客様ニーズ起点でのプラン策定とグループ一体でのソリューション提供を強化し、お客様の持続的成長を後押ししていきます。

(関連するマテリアリティ*)

株式投資残高 (兆円)

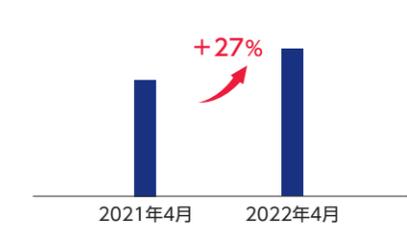


DXを起点とした成長加速

デジタル化の進展や生活様式の変化を受け、サービスの提供について、店頭対応中心のモデルからスマホ完結モデルへのシフトを進め、お客様との距離をさらに縮めていきます。また、高い利便性とサービスクオリティの提供に向け、デジタルマーケティングの高度化等、抜本的な自社サービスの強化を進めるとともに、生活シーンに紐づいたプラットフォーム等とのアライアンスを通じたオープンな協業により、これまでの金融の枠を超えた新たな価値の創造に取り組めます。こうした取り組みにより、「みずほのお客様」と〈みずほ〉がリーチできない「みずほ外のお客様」を複線的に獲得し、お取引関係を強化していきます。

(関連するマテリアリティ*)

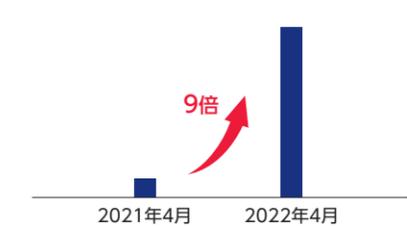
法人ビジネス案件パイプライン



サステナビリティへの取り組み

グローバルなサステナビリティ重視の不可逆的な潮流が、中堅・中小企業のお客様にも波及する中、お客様の攻守両面での取り組みを後押ししています。脱炭素に向けた事業構造の転換等、様々なニーズの高まりに対し、長年の案件対応で培ったみずほリサーチ&テクノロジーズの専門性・知見を強みとし、グループ一体となって多様なソリューションでお応えする体制を整えています。その結果、足元では、サステナビリティ関連の案件パイプラインは大きく積みあがっています。

サステナビリティ関連案件パイプライン



TOPICS

DX分野におけるGoogleとの戦略的提携について

2022年3月、〈みずほ〉とグーグル・クラウド・ジャパンは、DX分野における戦略的提携に合意しました。本提携に基づき、お客様お一人おひとりごとに最適化されたコミュニケーション、マーケティングの実現や、新たなプラットフォーム構築による先進的な金融サービスの実現、DXの加速等に向けて協働して取り組みます。これらを通じて、ビジネスとテクノロジーを融合させた新しい商品・サービスの提供と新たなお客様体験の実現をめざすとともに、Googleの多様な人材活用の基盤となっている組織風土からの学びを〈みずほ〉の企業風土変革にも活かしていきたいと考えます。



※マテリアリティ：少子高齢化と健康・長寿、産業発展とイノベーション、健全な経済成長、環境・社会、人材、ガバナンス

大企業・金融・公共法人カンパニー

大企業法人 | 金融法人 | 公共法人



お客様の持続的な発展に寄り添うことで、
“最も頼りがいのあるホールセールバンク”
 ブランドを確立し、
“価値共創のパートナー”としての真価を
 発揮するために、進化し続けます

執行役
 大企業・金融・公共法人カンパニー長
武 英克

基本方針

昨今の環境変化により生じている不可逆的な構造転換にともなうお客様の様々な経営課題に対して、先鋭化したセクター・プロダクト知見や適切なリスクテイク力を活かし、オーダーメイド型ソリューションを、グループ一体で提供してまいります。

銀行・信託・証券の連携に加え、みずほリサーチ&テクノロジーズ (RT)・みずほリース (LS) も活用したソリューション提供力を活かし、大企業・金融・公共法人のお客様への価値向上支援や、ともにリスクをシェアすることで、日本、そして、アジアと世界の産業・経済・社会の持続的成長・発展に貢献していきます。

強み

- ✓ 銀行・信託・証券横断のセクター別営業体制によって蓄積したインダストリー知見
- ✓ 金融・非金融両面の強みを活かした総合ソリューション提供力
- ✓ お客様との価値共創を実現する健全なリスクマネー供給力

外部環境認識 リスクと機会

リスク

- 新型コロナウイルス感染症影響の長期化
- 地政学リスク等が高まる不透明な世界情勢
- サステナビリティ・DXの潮流による社会環境の変化

機会

- 事業構造転換等によるコーポレートアクションの増加
- 価値共創による持続的成長と収益機会の捕捉
- 気候変動対応・移行支援ニーズの増加

2021年度レビュー

2021年度は、お客様の事業構造転換等のコーポレートアクションへのサポートや、価値共創を目的とした共同投資等のビジネス機会をしっかりと取り込んだ結果、業務粗利益・業務純益実績はカンパニー制導入以降最高益を達成することができました。2022年度も、好調だった2021年度と同水準の業務粗利益、業務純益の計上を計画しています。



※1. 業務粗利益、業務純益にはETF関係損益等を含む
 ※2. 実績は2021年度管理会計ルール、計画は2022年度管理会計ルールによる概数

Corporate & Institutional Company

重点戦略

■ セクター戦略のさらなる高度化

2021年5月にセクターを軸とした新たな営業体制への見直しを行いました。銀行・信託・証券の営業体制を可能な限りミラー化しセクター軸で再編成することで、セクター知見を活かした戦略立案やプロダクトに関する高度な専門性を有した人材の育成を、グループ全体で推進する体制としています。

従前からの強みである銀行・信託・証券連携に加え、RT・LS等のグループ各社とも連携することで、ソリューション提供力を一層高め、お客さまをサポートしていきます。

(関連するマテリアリティ*)

■ 価値共創に向けたリスクマネーの供給

産業構造転換が加速する中、お客さまの資本増強や事業ポートフォリオ再構築の動きが活発になっています。この様なお客さまの経営課題に対し、エクイティ性の資金を提供して (みずほ) が一定の事業リスクをシェアすることで、お客さまとともに価値を共創していく取り組みを推進しています。

(関連するマテリアリティ*)

■ デジタル領域における価値共創への取り組み

コロナ禍で加速したデジタル化の潮流を捉え、ヘルスケア、ブロックチェーン、地域振興、決済・送金機能等、様々な事業領域でお客様のデジタル戦略をサポートする機会が増えています。例えば、(みずほ) の既存事業と親和性の高い領域では、お客様のWebサービスへの金融サービスの組み込みや、スマートシティ構想への決済領域でのサポート等が進んでいます。お客様のデジタル戦略支援を通じて、社会課題の解決や新たな社会的価値の共創に取り組んでいきます。

(関連するマテリアリティ*)

■ サステナビリティへの取り組み

サステナブルファイナンスに関するフレームワーク構築力や、シンジケーションで培われた投資家ネットワーク等の金融面での強みとともに、非金融領域でも、産業、環境・技術、経営・財務資本に関する知見を活用し、お客さまとのエンゲージメントを実施しています。

また、2022年4月にトランジション出資枠を新設しました。従来は対応が難しかったアーリーステージの脱炭素関連プロジェクトにおいて、お客さまと事業リスクをシェアすることで、価値共創と社会的課題への対応について主体的に取り組んでいきます。

■ 各種リーグテーブル*1

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
ECM*2	4位	4位	4位	4位
DCM*3	1位	1位	1位	1位
M&A金額*4	6位	3位	15位	5位

※1. 2021年度管理会計ルール。過年度係数を適及修正
 ※2. 内外エクイティ引受金額、ブックランナーベース (出所) Refinitiv
 ※3. 普通社債、投資法人債、財投機関債、地方債 (主幹事方式)、サムライ債、優先出資証券を含み自社債を除く (出所) Refinitiv
 ※4. 日本企業関連公表案件。不動産を除く (出所) Refinitiv

■ 戦略的投資残高推移



※5. 2018年度実績=100



■ SDGs債リーグテーブル

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
SDGs債*6	2位	1位	1位	1位

※6. (出所) Refinitiv

TOPICS 再生エネルギー調達のサポート

(みずほ) は、イオンモール向けに国内最大規模の「自己託送方式による低圧分散型太陽光発電網」を構築することを助言、資金調達をアレンジしました。メガソーラーから低圧分散型へ太陽光発電の主役が移行することを予見した環境技術知見等の非金融面、ブリッジファンド組成ノウハウやリース会計知識といった金融面の両面から (みずほ) の強みが活かされたものです。本件はお客様の脱炭素化支援のみならず、耕作放棄地利活用と発電適地不足という我が国の社会的課題を同時に解決する取り組みとしても、ご評価をいただいています。



グローバルコーポレートカンパニー

米州

欧州

東アジア

アジア・オセアニア



お客様のビジネスを
“グローバルに支える戦略的パートナー”として、
充実した海外ネットワークとグループの総合力を
駆使した金融ソリューション提供を通じ、
持続的な成長をめざします

執行役
グローバルコーポレートカンパニー長
武 英克

基本方針

アジア経済圏における充実したネットワークと米国資本市場におけるプレゼンスを根拠に、各地域のお客様に総合的な金融ソリューションを提供します。また、ボラタイルな市場環境やサプライチェーンの変化、SDGs/ESGの機運の高まりといった複雑化するビジネス環境において、お客様の事業展開・事業構造転換をグローバルに支える戦略的パートナーをめざします。

海外規制環境や外貨調達といった今後の制約要因を念頭におきつつ、持続的な成長を可能にする安定性と収益性の高い事業ポートフォリオを構築し、安定的な業務運営をベースに、お客様に充実した金融サービスを提供していきます。

強み

- ✓ アジアを中心に充実した海外ネットワーク
- ✓ 米国資本市場における高いプレゼンス
- ✓ 優良な顧客基盤と良質な貸出ポートフォリオ

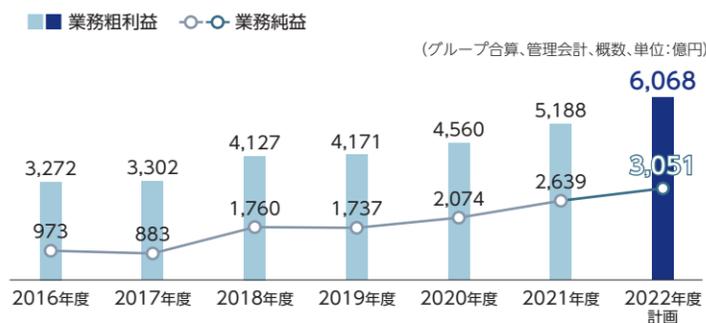
外部環境認識
リスクと機会

- 新型コロナウイルス感染症影響の長期化
- 地政学リスク等が高まる不透明な世界情勢
- 政策金利上げ等の金融政策転換による市場環境の変化

- 金利上昇局面を捉えた多様な資金調達ニーズ
- 商流変化を捉えた決済・為替ニーズの多様化
- SDGs/ESG・ポストコロナを見据えた事業構造転換ニーズ

2021年度レビュー

2021年度は新型コロナウイルス感染症の影響で停滞した経済が回復に向かう中、各地域のお客様の多様な金融ニーズを着実に捕捉し、貸出金利高の増加、スプレッドの改善を通じて、金利収益が伸びました。また米国資本市場でのビジネスを拡大し、業務粗利益・業務純益ともに4期連続最高益を記録し、5カ年経営計画を超える実績を計上しました。2022年度も、5カ年経営計画を超える業務粗利益、業務純益の計上を計画しています。



※1. 業務粗利益、業務純益にはETF関係損益等を含む
※2. 実績は2021年度管理会計ルール、計画は2022年度管理会計ルールによる概数

Global Corporate Company

重点戦略

■ 現行事業の強化

〈みずほ〉のグローバルなネットワークを根拠に、安定したクレジットを持ち、付帯取引獲得機会のある世界約300の優良企業グループのお客様に対して経営資源を集中させるGlobal 300戦略を通して、安定収益の強化と収益源の多様化に取り組んでいきます。また新型コロナウイルス感染症や地政学リスク等の影響による産業構造の変化を踏まえたリスク管理を強化し、安定性と収益性の両面で高いポートフォリオを構築していきます。

(関連するマテリアリティ*)

■ 新たな事業領域の拡大

5カ年経営計画で掲げるアジアのトランザクションバンキングと米国資本市場ビジネスに引き続き注力していきます。今後の金利上昇を見据え、お客様へのアプローチ強化と並行して、各種プロダクツへの投資・開発を通じた資金フローの捕捉により、収益の拡大を図ります。米国資本市場では、市場動向や各種リスクへの牽制機能を高度化しつつ、顧客基盤拡大とプロダクツ拡充を通じて取引深化を進めていきます。

(関連するマテリアリティ*)

■ 構造課題への取り組み

海外規制環境や外貨調達といった制約要因に鑑み、収益性が芳しくない分野から高採算事業や成長領域へ経営資源をシフトすることで、事業ポートフォリオの質を高めていきます。

また、デジタル技術の活用により単なる事務集約ではなく、国を跨いだ形での事務効率化を進める等、国や地域を跨いだ生産性向上を追求していきます。

(関連するマテリアリティ*)

サステナビリティへの取り組み

2021年度は、サステナブルファイナンス組成額を2018年度比8.1倍まで大きく増加させ、欧米資本市場においてはストラクチャリングエージェントを務める案件も数多く組成しています。これは各地域に配置されたESG推進責任者を中心としたグローバルな情報ネットワークの構築、専門性のあるESG人材の獲得による提案力向上が発揮された結果です。

引き続き資金供与のみならず、当社の強みである産業知見を活かしたエンゲージメント(対話)を実践し、お客様の経営課題に真摯に向き合い、最適なソリューションを提供していきます。

TOPICS 米国資本市場ビジネスのさらなる成長に向けた取り組み

世界最大の金融市場である北米資本市場ビジネスにおいて、業種知見や社債ビジネス等の強みを活かし、投資適格級を中心とした企業とのビジネス領域から非投資適格級の企業やスポンサーとのビジネス領域を拡大するため、2022年1月にCapstone partners (CSP) の買収を発表しました。CSPが持つ投資家基盤とプレースメントエージェントの知見を活かし、付加価値の高い戦略的ソリューションの提案を通じて、米国資本市場ビジネスをさらに高いステージに成長させていきます。

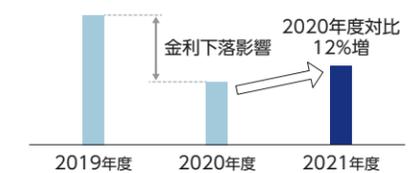


リーゲータブル

	2019年度	2020年度	2021年度
米州DCM*	9位	9位	8位
除く米銀	3位	3位	2位
シェア	3.3%	3.4%	3.5%
米州Non-IG LCM/DCM**	25位	17位	21位
除く米銀	11位	8位	10位
シェア	1.0%	1.4%	1.4%

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

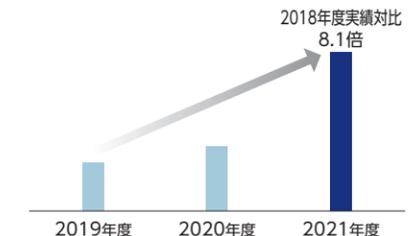
トランザクションバンキング



業務粗利益ROE



サステナブルファイナンス組成額



グローバルマーケットカンパニー

投資家



多様な仲介機能を発揮する
市場に精通したパートナーとして、
幅広いお客さまのニーズに対して
銀行・信託・証券連携による
最適なプロダクト・機能を
提供します

基本方針

グローバルマーケットカンパニーは、市場プロダクトを通じたお客さまへのソリューション提供を行うセールス&トレーディング (S&T) 業務と、資金調達やポートフォリオ運営を行うバンキング業務を担当しております。基本戦略として、最適なプロダクト・機能提供体制の構築とその前提となる市場プレゼンスの強化を掲げています。

S&T業務においてはグローバルネットワークとプロダクト提供体制の最適化により多様な仲介機能を発揮します。バンキング業務においては実現益と評価損益のバランスを重視しつつ、機動的なALM・ポートフォリオ一体運営の一層の高度化に努めていく方針です。

強み

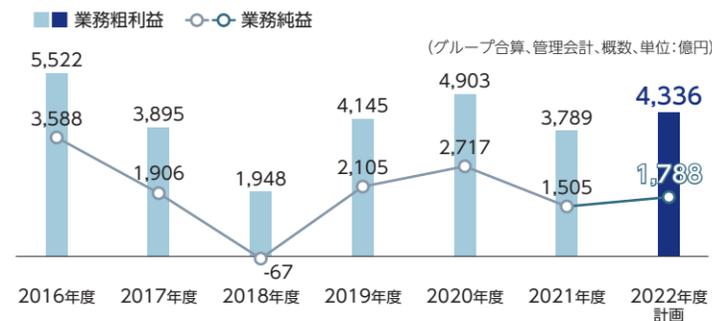
- ☑ S&T業務における地域特性に応じた銀行・証券一体運営体制、多様な顧客基盤とソリューション提供力
- ☑ バンキング業務におけるリスクマネジメント力。特に、グローバルなALM運営と予兆管理や高度な分析を駆使した柔軟なポートフォリオ運営

外部環境認識 リスクと機会

- リスク**
 - 各国中銀の急速な金融引き締めによる金融市場の混乱、外貨流動性環境の変化
 - 供給制約の長期化、地政学リスク、資源価格高騰等によるグローバルインフレ高進継続
- 機会**
 - 本邦ファイアーウォール規制緩和によるお客さまへのソリューション提供機会の拡大
 - 市場環境の変化を捉えたリスクテイク

2021年度レビュー

S&T業務では国内・欧米での銀証一体運営、多様な顧客ニーズに対応する「ソリューションアプローチ」を強化してきました。またバンキング業務では、ポートフォリオの柔軟なリスクコントロールとともに、安定かつ効率的な円貨・外貨資金調達・運用を通じて、お客さまのグローバルビジネスのサポートに努めました。しかしながら、2021年度の業務粗利益、業務純益については、フロービジネスが相対的に低調であったこと、インフレ加速を受けた米金融政策の急転換を受け、下期にかけて歴史的なスピードと幅での米金利上昇となったことから前年を下回る結果となりました。



※1. 業務粗利益、業務純益にはETF関係損益等を含む
※2. 実績は2021年度管理会計ルール、計画は2022年度管理会計ルールによる概数

Global Markets Company

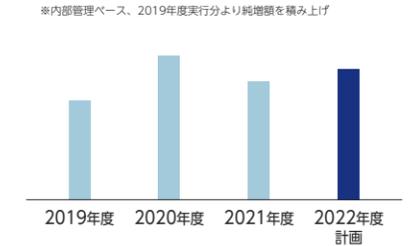
重点戦略

■ 市場環境の変化に即応するALM運営と柔軟なリスクコントロール

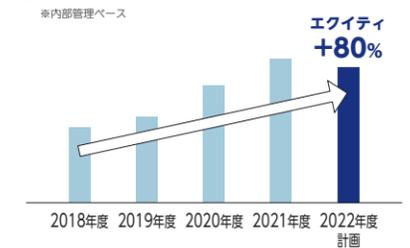
金融市場が大きく変動する中、各地域のトレジャリー機能の直轄化によるグローバル一体運営と、潤沢な円資産を外貨安定調達で活用するなど円貨・外貨の一体運営推進により、グローバルに安定性と効率性を両立させたALM運営を行い、グループ全体のビジネス戦略に貢献していきます。また、ポートフォリオ運営において、実現益と評価損益のバランスを重視し、予兆管理をさらに高度化させつつ緻密な市場分析と豊富なリスク削減手段を活用し、柔軟にリスクコントロールを行い、パフォーマンス防衛と収益極大化をめざします。

(関連するマテリアリティ*)

■ 円資産担保を活用した外貨調達額*



■ エクイティ粗利益



(関連するマテリアリティ*)

■ 銀行・証券S&T業務実質一体運営の推進による収益力強化

各地域における銀行・証券実質一体運営のさらなる深化により、お客さまの多様な市場ニーズに対応する「ソリューションアプローチ」を強化していきます。また、為替リスクブックの集約や日米エクイティ連携等グローバル軸での基盤強化に加え、プロダクトライン拡充によるビジネスポートフォリオの多様化・安定化、米国ビジネス等収益機会豊富な分野への注力により、グローバル市場での一層のプレゼンス向上・収益力強化に努めていきます。

サステナビリティへの取り組み

ESG関連プロダクトの多様化やお客さまへの積極的な情報提供に努め、事業法人のヘッジニーズ、投資家の投資運用ニーズに対応し、マーケットの仲介機能を発揮していきます。また、日本におけるカーボンプレジット市場創設に向けて積極的に取り組みます。

TOPICS

米国ビジネスの伸長

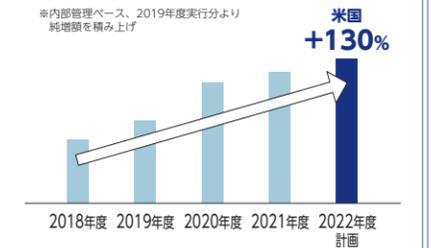
米国では、銀行・証券ビジネスの一体運営の深化とCIB*体制の整備を軸としながら、エクイティデリバティブや地方債等のプロダクト拡充により収益基盤の多様化が進んでおり、2021年度は米国の収益規模が日本を初めて上回りました。今後は、足元までに確立したビジネスをさらに伸ばすとともに、コーポレートデリバティブやファイナンスビジネス等、さらなる成長機会の捕捉をめざしていきます。

*CIB: 銀行・証券、プライマリー・セカンダリーを一体運営するビジネスモデル

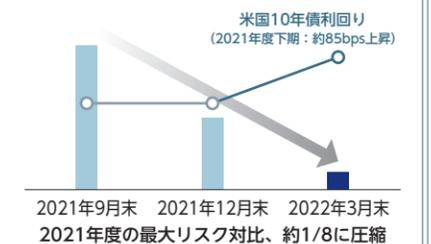
米金利急騰下の外貨バンキング運営

2021年度後半より、米金利が上昇する過程で、債券現物の売却やデリバティブによるヘッジも活用し、リスク量を大幅に削減しました。2022年1-3月期に米2年/5年金利は過去30年で最大の上昇幅を記録する歴史的な市場環境の変化の中でも、評価損の拡大を抑制することができました。

■ 米国粗利益



■ 外貨バンキングの金利リスク量



アセットマネジメントカンパニー

投資家



資産運用を通じて、
持続可能な社会・経済の実現に向けて
貢献していくとともに、
お客さまの中長期的な資産形成の
パートナーをめざします

執行役
アセットマネジメントカンパニー長
石川 正道

基本方針

運用力とソリューション提供力を強化しアセットマネジメントビジネスの付加価値を高めることにより、変遷していくお客さまのニーズに応えるプロダクトとコンサルティングサービスをグループ体となって提供していきます。個人のお客さまの中長期の資産形成のサポートや年金基金や金融法人等の機関投資家のお客さまへのソリューション提供を通じて、持続可能な社会・経済の実現に向けて貢献していくとともに、中長期にわたるアセットマネジメントビジネスの成長を実現します。また、デジタルイノベーションを活用した業務プロセス変革を行うことで、効率性、先進性を追求した事業基盤を構築します。

強み

- ✓ アセットマネジメントOneの運用力、サステナビリティへの取り組み
- ✓ グループ内外の販売会社とのリレーションおよび充実したサポート体制
- ✓ 機関投資家へのグループ体でのソリューション提供

外部環境認識 リスクと機会

リスク

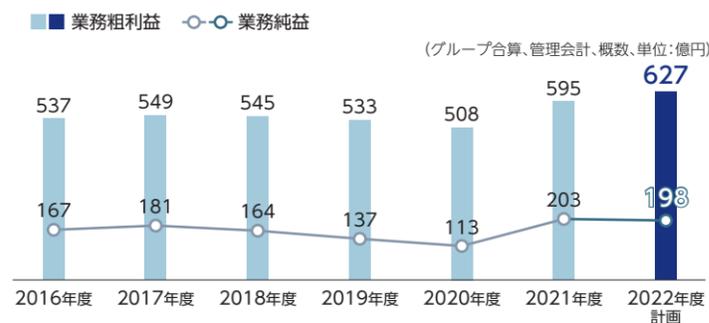
- 海外金利上昇や地政学リスクの高まりに起因する不安定な市場環境
- 個人投資家の趣向・ニーズ変化

機会

- 少子高齢化・人生100年時代における資産形成意識の高まり
- 中長期の資産形成における政策見直し、投資家層拡大
- ESG投資への関心の高まり

2021年度レビュー

コロナ禍で緩和された金融政策の揺り戻しや地政学リスクの高まりにより、不安定な市場環境が続きましたが、公募投信を中心とするトップラインの積み上げにより、カンパニー制導入以来最高益を達成しました。今後も、運用力・ソリューション提供力の強化や効率性追求を通じて競争力を磨き、アセットマネジメントカンパニーの中長期的な成長をめざします。



※1. 業務粗利益、業務純益にはETF関係損益等を含む
※2. 実績は2021年度管理会計ルール、計画は2022年度管理会計ルールによる概数

Asset Management Company

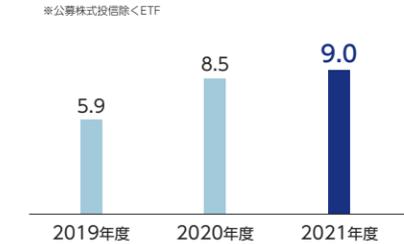
重点戦略

■ 個人のお客さまに対する資産運用サービスへの注力

個人のお客さまの資産形成ニーズに応えるため、世界経済の成長を享受する投資信託、先行き不透明な市場において、大きな下落を回避し安定的なパフォーマンスを追求するバランス型投資信託や海外の金利上昇局面も捉えた利回り型の投資信託等、幅広い商品を展開していくとともに、企業型DC・iDeCoやつみたてNISA向け商品提供、ファンドラップの運用高度化にも取り組めます。投資教育コンテンツや商品・マーケット情報の提供充実、販売会社と連携したお客さまのアフターフォロー等に取組むことで、国内金融資産の活性化に貢献していきます。

(関連するマテリアリティ)

■ 公募投信*残高 (兆円)

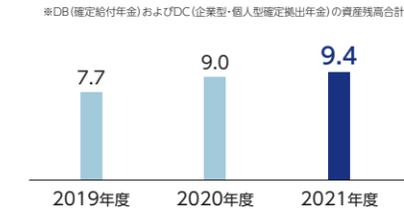


■ 機関投資家のお客さまへのプロダクト提供力、コンサルティング力の強化

機関投資家のお客さまの多様なニーズに応えるため、ESG投資やオルタナティブ資産のラインナップ拡充に注力します。年金基金等のお客さまには、運用・財政状況を踏まえた多角的な分析を起点とした運用ソリューションや、制度面を含むコンサルティング提案等を提供していきます。金融法人等のお客さまには、有価証券運用のアウトソースニーズや預金が貸出を上回る経営課題に対して、資産・負債の両面からのソリューションを提供していきます。

(関連するマテリアリティ)

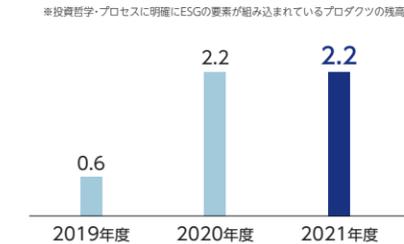
■ DB・DC資産残高* (兆円)



サステナビリティへの取り組み

資産運用ビジネスを通じて、持続可能な社会・経済に向けた移行を、国内金融資産の活性化とともに実現していきます。それに向けて、アセットオーナーのお客さまとの対話や、運用レポートやセミナー等を通じた丁寧かつ積極的な情報の提供・開示、加えてESGプロダクツの拡充に取り組むことで、お客さまのサステナブルな資産運用に貢献します。また、企業のESGへの取り組みを評価し投資判断に活用するESGインテグレーションや、投資先企業とのエンゲージメント、議決権行使等を通じて、クライメイト・トランジションをはじめとする投資先企業の移行を促進し、投資先企業の企業価値向上に貢献していきます。

■ ESG投資プロダクツ残高* (兆円)



TOPICS

運用資産ネットゼロ達成に向けた中間目標の設定

アセットマネジメントOneは、2050年もしくはそれ以前までに温室効果ガス排出量ネットゼロをめざすNet Zero Asset Managers initiativeに、本邦唯一、発足時メンバーである30社(2021年12月31日時点の参画社数は236社)のうちの1社として参画しておりますが、このイニシアティブの取り組みとして、温室効果ガス排出量のネットゼロ達成に向けた、2030年時点における中間目標を、運用資産(2021年3月末時点)の53%にあたる30兆円と設定しました。引き続き、お客さまや関係機関との連携を緊密にし、日本の運用会社としてネット・ゼロ・エミッションへの移行を促進することで、お客さまへの受託者責任を果たしていきます。



※マテリアリティ: 少子高齢化と健康・長寿 産業発展とイノベーション 健全な経済成長 環境・社会 人材 ガバナンス

グローバルプロダクツユニット

インベストメントバンキング

トランザクション

Global Products Unit



社会・産業構造の変化を機敏に捉え、
プロダクトごとの高い専門性の発揮と
国内外およびグループ内機能の融合により
最適なソリューションを提供する
プロフェッショナル集団をめざします

執行役
グローバルプロダクツユニット長
森下 充弘

基本方針

グローバルプロダクツユニットは、インベストメントバンキング分野とトランザクションバンキング分野で構成され、それぞれの領域において幅広くソリューションを提供しています。

各プロダクトに関する高度な専門知見に基づくソリューション機能と、様々な知見を活かしたリスクテイクに基づくファイナンス機能をグループ横断で最適な形で提供することで、お客さまや社会の抱える課題の解決に向けて、カンパニーや〈みずほ〉全体の戦略を支えつつ、金融機関としての責務を果たしていきます。

同時に、サステナブルなビジネス基盤の構築に向け、安定的な決済インフラの維持・運営や、人材育成にも継続的に取り組んでいきます。

強み

- ☑ インベストメントバンキングからトランザクションバンキングに至るまでの幅広いカバー範囲と、各プロダクツ領域における高度な専門知見
- ☑ 個人・法人・投資家等、お客さまの様々なニーズに対するソリューション提供力

外部環境認識 リスクと機会

- リスク
- 地政学リスク増によるクレジット悪化
 - コロナ禍の動向とグローバルインフレに伴う経済活動への影響
 - 異業種参入の脅威

- 機会
- サステナビリティやDXに関する社会の潮流変化の加速
 - 経済安全保障強化も踏まえた業界再編の動き
 - 事業ポートフォリオ・サプライチェーン見直し活発化

重点戦略

銀行・信託・証券・グループ各社を跨ぐ有機的なソリューションの提供

お客さまの経営戦略や成長戦略に基づく取り組みを最大限サポートするため、ニーズに応じた最適なソリューションをグループ全体で提供することをめざしていきます。銀行・信託・証券・グループ各社がそれぞれの強みを活かし知見を提供することに加えて、これまで以上に連携の幅を広げ、質を高めることで、お客さまに提供するソリューションの高度化をめざしていきます。

(関連するマテリアリティ*)

プロダクツ専門性の発揮によるグローバルベースでの機能提供拡大

グローバル経済の動向が不透明感を増す中で、お客さまを取り巻く経営環境に応じた適切なサポートを継続するために、当ユニットも社会の潮流をしっかりと捉えたソリューションの提供に努めていきます。インベストメントバンキングの分野では、グローバルなインフラ・不動産投資等へのサポートや、投資家のニーズ対応力強化に努めていきます。トランザクションバンキングの分野では、商流の変化も踏まえたグローバルベースでの資金管理・為替管理等の提供機能の高度化をめざしていきます。また、ソリューション提供の土台となるプロフェッショナル人材の育成と専門性強化にも継続的に取り組んでいきます。

(関連するマテリアリティ*)

安定的かつ顧客利便性の高い決済インフラの提供

お客さまのビジネスを将来に渡り継続的に支えるために、トランザクションバンキング分野における決済インフラの安定的な維持・運営と利便性向上に努めていきます。

銀行間決済のISO20022移行や基幹システム更改への着実な取り組みに加え、障害発生時の未然防止のためのシステム脆弱性改善や障害発生時の影響極小化、BCP強化等にも取り組む他、人材の安定確保や次世代を担う人材の育成も進めていきます。

また、DXの進展やお客さまのニーズ変化を踏まえ、業務の生産性向上も見据えつつ、システム開発や提供するソリューションの継続的なレベルアップによる将来のビジネス基盤強化にも取り組んでいきます。

(関連するマテリアリティ*)



サステナビリティへの取り組み

SDGs債引受額やサステナビリティローン組成額業界トップの実績に基づく商品組成力を活かし、社会の潮流を捉えつつ、お客さまのサステナビリティ戦略に沿ったファイナンスや助言、ソリューション提供に積極的に取り組んでいきます。

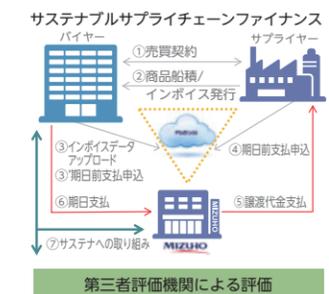
特に、カーボンニュートラルに向けた取り組みが加速し、脱炭素社会に向けて、お客さま自身の事業構造転換や、お客さまが関わるサプライチェーンの変化も加速することが想定される中、トランジションや新技術領域について、各カンパニーと連携のうえ、ユニット全体で社会発展に資する商品開発・高度化に取り組んでいきます。

TOPICS

邦銀初の「サステナブルサプライチェーンファイナンス (SSCF)」の取扱開始について

みずほ銀行は、サプライヤーのサステナビリティに関するパフォーマンスが調達金利に連動する仕組みを組み入れたSSCFの取り扱いを、邦銀として初めて開始しました。本商品は、資金調達面から中堅・中小企業にも環境・社会問題へ対処するインセンティブを提供し、サプライチェーン全体においてCO₂排出量削減目標の達成および環境・社会への取り組みを促進することを目的とした商品です。

本商品の提供により、あらゆるお客さまのサステナビリティの取り組みについて中長期的に伴走するとともに、より強固かつ安定的で持続可能なサプライチェーンの構築に貢献していきます。



フランス共和国における浮体式洋上風力発電案件へのプロジェクトファイナンス組成について

みずほ銀行は、これまで培った豊富な知見と実績を活かし、国内外における再生可能エネルギーの発展と技術革新を支援してきました。

2022年5月には、フランス共和国において浮体式洋上風力発電事業の建設・保守・運転を行う「Eoliennes Flottantes du Golfe du Lionプロジェクト」を対象とし、リードアレンジャーとしてプロジェクトファイナンスを組成し融資契約に調印しました。

本件はこれまで商業化されていない浮体式洋上風力発電向けのノンリコースローンである点で革新的なファイナンスストラクチャーを活用しており、今後同種事業向けノンリコースファイナンスの雛型となりうるものです。

今後は〈みずほ〉は気候変動への対応促進と脱炭素社会への移行支援に貢献していきます。



リサーチ&コンサルティングユニット

Research & Consulting Unit



産業・企業や経済・金融市場に関する深い知見と、
経営戦略やサステナビリティ・DX、
数理・データサイエンス等に関する高い専門性を
発揮し、お客様のニーズや社会課題の急速な変化に
対する新たな価値を提供します

執行役
リサーチ&コンサルティングユニット長
牛窪 恭彦

基本方針

サステナビリティ、DXの潮流が不可逆的に進行する中、社会、経済、産業の不確実性の急速な高まりやお客様のニーズの構造変化に対して、専門知見の発揮や社内外を問わない最適なパートナーとの積極的な連携をプロアクティブに進め、お客様・社会の課題解決に資する、高度かつ先進的な価値提供による持続可能な未来への共創を推進します。

また、社会・経済・産業の変化の兆しをいち早く捉えた事業・リソースの最適化やグループ内外との連携深化、ユニット内の一体運営を推進し、各種シナジー効果の一層の発揮や生産性向上を進める他、(みずほ)の強みである非金融のさらなる進化に向け、専門性を有する人材の育成・リソース強化等に取り組みます。

強み

- ✓ 産業・企業や経済・金融市場に関する深い知見に裏付けられた質の高いリサーチ機能
- ✓ 経営戦略、サステナビリティ、DX、数理・データサイエンス等の高い専門性を有するコンサルティング機能
- ✓ 各種専門領域の融合やグループ内の金融機能との連携による高度かつ先進的な価値提供

外部環境認識 リスクと機会

- | | |
|--|---|
| <p>リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 従来の枠組みを越えたお客様のニーズの急速な変化への対応力低下による競争力喪失 ■ リサーチ・コンサルティング領域における専門人材市場の需給ひっ迫の影響 | <p>機会</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 社会・経済・産業の不透明感の高まりやサステナビリティ・DXの潮流加速に伴うリサーチ・コンサルティングニーズの拡大 |
|--|---|

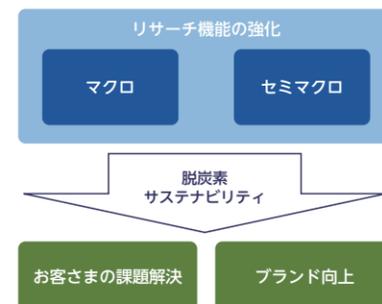
重点戦略

リサーチ&オリジネーション機能の高度化

お客様の経営課題の解決や(みずほ)の経営戦略の高度化に向け、骨太で深掘りされた、明確な目的意識に基づくリサーチを実践することで、(みずほ)の競争力強化やブランド・レピュテーションの向上に貢献します。

マクロ・セミマクロの融合深化によるリサーチ機能の強化に取り組むとともに、クロスセクター、カーボンニュートラル、経済安全保障等、注目が高まる領域において、リサーチをお客様の課題解決につなげていくためのオリジネーション機能を強化していきます。

(関連するマテリアリティ*)

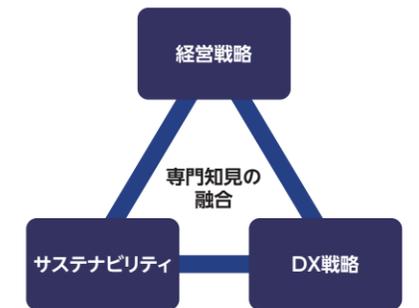


コンサルティング機能の領域間融合による高度かつ先進的な価値提供

従来の枠組みを超えたお客様のニーズの急速な変化に対応するため、経営戦略からサステナビリティ・DX戦略等、コンサルティングの各種専門知見の融合を進めるとともに、グループ内の金融機能との連携をさらに深化させることで、グループ一体となってお客様への価値提供の最大化を図っていきます。

また、サステナビリティ・DXを中心に、お客様のニーズ拡大が見込まれる領域の専門性を有する人材の育成・リソース強化を進めるとともに、グループ外との連携も強化します。

(関連するマテリアリティ*)



人材力強化

ユニットの強みを遺憾なく発揮すべく、人材マネジメントの高度化に取り組み、高い専門性を有する人材の継続的な確保・育成に努めていきます。

また、高度専門人材のインキュベーターとしてユニット外への人材展開も拡大し、エンティティを超えた人材交流の活性化、ダイバーシティのさらなる促進も進め、強みの源泉たる人材運営の強化に取り組みます。

(関連するマテリアリティ*)



サステナビリティへの取り組み

リサーチ・コンサルティングの知見を結集し、お客様のサステナビリティに関わる経営・事業戦略上の幅広い課題に対してソリューションを提供し、社会の課題解決に貢献します。

具体的には、①官民の幅広いお客様からのサステナビリティ関連コンサルティング(2021年度実績約700件)の受注、②(みずほ)独自のサステナビリティ関連の金融商品開発への参画、③ユニット内の知見を結集した骨太なレポートの発信等に取り組まれました。

今後も、当ユニットの専門性を活かして多様なお客様ニーズに対応し、社会とお客様にとって持続可能な未来への共創を推進します。

TOPICS 2050年を展望した日本産業の構造転換に関するリサーチ情報の発信について

人口減少・高齢化、サステナビリティ実現、経済安全保障確保、テクノロジー進化といった潮流変化による社会・産業構造の大きな変化を2050年という長期の時間軸で捉え、その中で日本産業・企業に求められる取り組みについて考察するレポートを発信しました。

レポートでは、潮流変化が社会や生活者、産業構造にどのような変化をもたらすのかを述べたうえで、潮流変化を受けて想定される「現在の延長線上にある姿」を考察、日本産業・企業の「ありたき姿」とその実現のために「求められる取り組み」を提示しています。



サステナビリティ

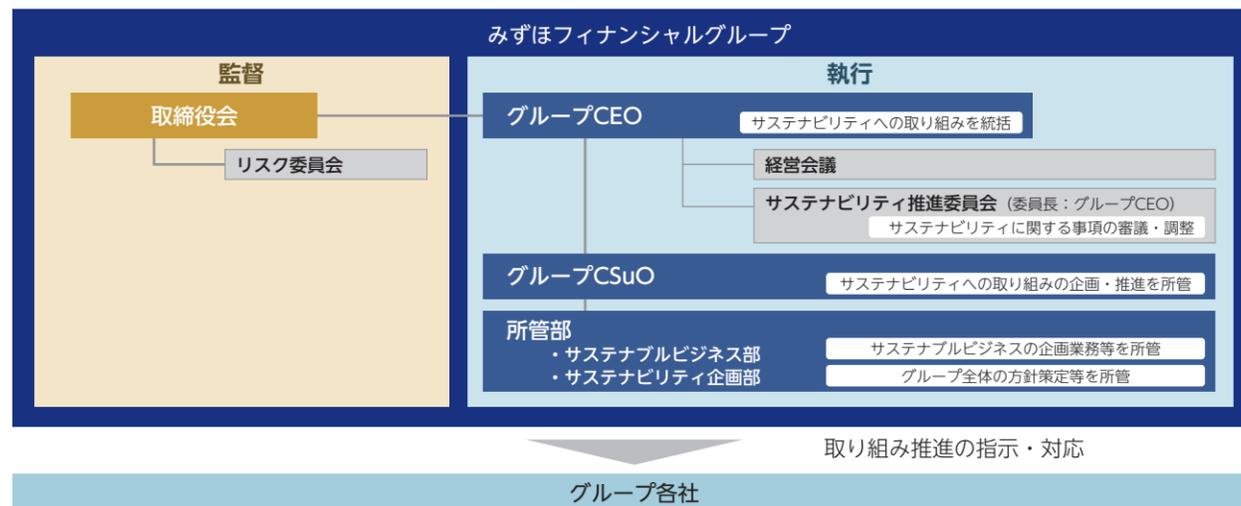
〈みずほ〉は、サステナビリティを「環境の保全および内外の経済・産業・社会の持続的な発展・繁栄、ならびに〈みずほ〉の持続的かつ安定的な成長」と定義しています。経営戦略上の優先課題として「マテリアリティ（サステナビリティ重点項目）」を特定し、お客さま・社会と〈みずほ〉が共にサステナビリティ・トランスフォーメーション（SX）を実現し新たな価値を創造していくことに向けて、グループ全体でサステナビリティへの取り組みを積極的に推進しています。

2021年度は、サステナビリティ推進委員会の設立やサステナブルビジネスを推進する専門部署の設置・拡充による体制強化を図り、執行・監督で議論を重ね、リスク・機会の両面から、気候変動対応、人権尊重、環境・社会に配慮した投融資、サステナブルビジネスなどの取り組みを強化しました。さらに、2022年9月より、〈みずほ〉におけるサステナビリティ領域の推進責任者として、新たにサステナビリティ推進担当（グループCSuO（Group Chief Sustainability Officer））を新設いたします。グループCSuOは、カンパニー・ユニット・グループのいずれにも属さない、グループCEO直下の職位として、グループ全体のサステナビリティへの取り組みを企画・推進してまいります。

サステナビリティ推進体制

サステナビリティに関する各種重要事項について、サステナビリティ推進委員会や経営会議といった執行での議論を経て、取締役会やリスク委員会において監督を行う体制としています。サステナビリティに関する経験・専門性を有する社外取締役やリスク委員会・サステナビリティ推進委員会の外部有識者と活発な議論を行い、得られた意見を方針策定や取り組み推進に活かしています。

〈みずほ〉におけるサステナビリティ推進体制（2022年9月1日以降）



設置目的	・グループ全体でのサステナビリティのさらなる推進に向け、外部有識者の意見を踏まえ、サステナビリティに関する事項について審議・調整を行うこと
構成	委員長 ・グループCEO
	メンバー ・グループCSO、グループCRO、グループCFO、内容に応じて関係する役員（グループ会社含む）
開催状況（議題）	外部有識者 ・テーマに応じて都度招聘 - 第1回 小西 雅子氏（WWFジャパン 専門ディレクター（環境・エネルギー）） - 第4回 Ashleigh Owens氏（Shift 副ディレクター、金融機関担当）
	第1回 ・2050年ネットゼロに向けた〈みずほ〉のアプローチ ・ファイナンスポートフォリオを通じた温室効果ガス排出（Scope3）目標設定の考え方 ・電力セクターの目標設定と目標達成に向けた対応
	第2回 ・気候関連リスクの管理態勢 ・環境・社会に配慮した投融資の取組方針 ・炭素関連セクターにおけるリスクコントロール方針
	第3回 ・気候変動対応推進態勢の強化 ・TCFDレポート2022の発行
第4回 ・人権尊重への取り組みに関する評価と課題 ・人権レポート2022の発行	

*2022年9月より、グループCSuOが、サステナビリティ推進委員会の常任メンバーに加わる予定です。

主な審議内容	社外取締役・リスク委員からの意見
サステナビリティ戦略	<ul style="list-style-type: none"> ●サステナビリティ基本方針改定の考え方（〈みずほ〉と社会の発展の同時実現）は納得的。実施事項の策定にあたっては、気候変動のみならず様々な社会課題に幅広く目を向けることが必要 ●サステナビリティ分野の専門人材の育成・確保が重要
気候変動への対応	<ul style="list-style-type: none"> ●2050年ネットゼロの達成に向けては、現時点では技術面・財政面で未解決の課題も多く難易度は極めて高いが、当社グループのノウハウを結集してソリューションの付加価値を高めていくことが必要 ●投融資ポートフォリオ全体の脱炭素化に向け、大企業のみならず中堅・中小企業の取り組みへのサポートに今後も注力することが重要 ●脱炭素社会を実現するためには、グローバル動向も踏まえ、取引先企業のみならず政官等、他のステークホルダーへのエンゲージメントを行うことが必要
人権尊重への対応	<ul style="list-style-type: none"> ●投融資を通じた人権への負の影響の防止・軽減や、社会へのポジティブインパクトの拡大が必要。社員の人権意識をさらに高めるための教育の拡充も重要

2021年度に新たに参画したイニシアティブ

Net-Zero Banking Alliance (NZBA)
金融機関の投融資を通じた温室効果ガス排出の2050年ネットゼロに向けて、中長期目標の設定やアクションプランの策定、進捗の開示を推進するため参画。

Partnership for Carbon Accounting Financials (PCAF)
金融機関の投融資を通じた温室効果ガス排出量を計測する手法を開発する国際イニシアティブ。2021年7月に日本の金融機関として初めて加盟するとともに、11月に発足したPCAF Japan coalitionの議長に就任。

自然関連財務情報開示タスクフォース（TNFD）フォーラム
自然関連の財務情報を開示する枠組み構築に貢献し、環境への取り組みを推進するため参画。

30% Club Japan
女性活躍推進に向けた取り組みをより一層加速させるため、企業の重要意思決定機関に占める女性の割合向上をめざす本キャンペーンに参画。

ESGインデックス組入状況（2022年6月現在）

GPIF選定 ESGインデックス

総合型指数

FTSE Blossom Japan

FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

テーマ型指数

2021 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数 (WIN)

S&P/JPX カーボン エフィシエント 指数

サステナビリティ

責任ある投融資

<みずほ>は、投融資等を通じた環境・社会に対する負の影響を低減・回避するため、「環境・社会に配慮した投融資の取組方針」を制定しています。

2022年3月、人権の尊重、気候変動への対応、生物多様性保全への対応強化の観点から、ステークホルダーからの期待・目線も踏まえ、本方針を改定しました。

<責任ある投融資等の概観>



*1. 各社の海外現地法人を含む子会社も対象

環境・社会に配慮した投融資の取組方針の概要 ※下線部分は2022年3月に改定

セクター横断	禁止	<ul style="list-style-type: none"> ラムサール条約指定湿地へ負の影響を与える事業 ユネスコ指定世界遺産へ負の影響を与える事業 ワシントン条約に違反する事業 強制労働、児童労働、人身取引を引き起こしている事業 								
	留意	<ul style="list-style-type: none"> 先住民族の地域社会へ負の影響を与える事業 非自発的住民移転につながる土地収用を伴う事業 紛争地域における人権侵害を引き起こす、または助長する事業、あるいは人権侵害と直接的に結びついている事業 								
強制労働・児童労働・人身取引		<ul style="list-style-type: none"> 強制労働、児童労働、人身取引のリスクを伴う企業 								
移行リスクセクター		<ul style="list-style-type: none"> 電力（石炭/石油/ガス火力発電）、石炭鉱業、石油・ガス、鉄鋼、セメントを主たる事業とする企業 								
特定セクター		<table border="1"> <tr> <td>兵器</td> <td>石炭火力発電</td> <td>石炭採掘（一般炭）</td> <td>石油・ガス</td> </tr> <tr> <td>大規模水力発電</td> <td>大規模農園</td> <td>パームオイル</td> <td>木材・紙パルプ</td> </tr> </table>	兵器	石炭火力発電	石炭採掘（一般炭）	石油・ガス	大規模水力発電	大規模農園	パームオイル	木材・紙パルプ
兵器	石炭火力発電	石炭採掘（一般炭）	石油・ガス							
大規模水力発電	大規模農園	パームオイル	木材・紙パルプ							

環境・社会に配慮した投融資の取組方針の運用

案件検討時の検証プロセス	<ul style="list-style-type: none"> 認識すべきリスクを踏まえ、リスクの低減・回避に向け取引先の対応状況を確認する等、各々の業務特性を踏まえた対応を実施のうえ、取引を判断
取引期間中の検証プロセス	<ul style="list-style-type: none"> 移行リスクセクター・特定セクターの取引先に対し、年に1回以上、エンゲージメント（建設的な対話）を実施（2021年度：約1,000社） - 環境・社会リスク低減・回避に向けた取引先の対応状況を検証 - 移行リスクセクターの取引先に対して、気候変動に伴うリスクと機会について、中長期的な課題認識の共有と、対応状況の確認を実施 取引期間において本方針に抵触する事象が確認された場合には、早急に改善を促す等、各々の業務特性を踏まえた対応を実施のうえ、取引を判断
ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> 外部環境変化と運用結果を踏まえて、認識すべきリスクや対象となるセクター等の適切性・十分性を執行・監督で定期的にレビューし、方針改定と運営の高度化を実施
教育・研修	<ul style="list-style-type: none"> 適切なリスク管理のため、役員および社員に教育・研修を実施
ステークホルダーコミュニケーション	<ul style="list-style-type: none"> <みずほ>の取り組みが社会の常識と期待に沿うよう、多様なステークホルダーとのエンゲージメントを重視

強制労働・児童労働・人身取引、移行リスクセクター、特定セクターに対する取組方針の概要

取組方針		※下線部分は2022年3月に改定
強制労働・児童労働・人身取引	新設	<ul style="list-style-type: none"> <みずほ>は、強制労働、児童労働、人身取引を事業およびバリューチェーンから排除することをめざし、人権デューデリジェンスを強化 現在<みずほ>と与信取引がない企業について、強制労働、児童労働、人身取引を引き起こしていることが明白である場合、投融資等は行わない 既に与信取引がある企業が強制労働、児童労働、人身取引を引き起こしていることを確認した場合、是正と再発防止を求める。一定期間経過後も対応がなされない場合、取引継続について慎重に検討する 取引先が強制労働、児童労働、人身取引を助長またはそれらと直接的に結びつく場合、当該事象への対応状況についての報告、および必要に応じ追加的な対応を求める
移行リスクセクター		<ul style="list-style-type: none"> 脱炭素社会への移行を支援していくためエンゲージメントを積極的に実施 以下の基準をもとに、移行リスクへの対応状況を年1回以上確認 <ul style="list-style-type: none"> - 移行リスクへの対応意思、移行戦略の策定有無、定量目標の策定有無、目標の水準、達成手段・取組状況の具体性、実績・客観性 等 初回のエンゲージメントから1年を経過しても、移行リスクへの対応意思がなく、移行戦略も策定されない場合には、取引継続について慎重に判断を行う
特定セクター	兵器	<ul style="list-style-type: none"> 戦争・紛争における殺傷・破壊を目的とする兵器の製造を資金使途とする投融資等は回避 クラスター弾、対人地雷、生物化学兵器を製造する企業に対する投融資等は行わない
	石炭火力発電	<ul style="list-style-type: none"> 石炭火力発電事業を主たる事業とする企業について、現在<みずほ>と与信取引がない企業に対しては、投融資等は行わない 石炭火力発電の新規建設・既存発電所の拡張を資金使途とする投融資等は行わない（既存発電所のリプレースメント案件も、新規建設案件と同様の取り扱い） エネルギー転換に向けた革新的、かつクリーンで効率的な次世代技術の発展等、脱炭素社会への移行に向けた取り組みについては引き続き支援
	石炭採掘（一般炭）	<ul style="list-style-type: none"> 環境に及ぼす影響および労働安全衛生等に十分に注意を払い取引を判断 一般炭採掘事業を主たる事業とする企業について、現在<みずほ>と与信取引がない企業に対しては、投融資等は行わない 新規の炭鉱採掘（一般炭）・既存炭鉱の拡張（一般炭）を資金使途とする投融資等は行わない 既存炭鉱の権益取得（一般炭）を資金使途とする案件は、温室効果ガス排出量を2050年にネットゼロとする目標を掲げる国のエネルギー安定供給に不可欠な案件に限り、慎重に検討のうえ、対応する可能性がある
	石油・ガス	<ul style="list-style-type: none"> 環境に及ぼす影響および先住民族や地域社会とのトラブル等に十分に注意を払い取引を判断 北極圏での石油・ガス採掘事業、オイルサンド、シェールオイル・ガスの採掘事業、パイプライン事業を資金使途とする投融資等を行う場合には、適切な環境・社会リスク評価を実施
	大規模水力発電	<ul style="list-style-type: none"> 環境に及ぼす影響および先住民族や地域社会とのトラブル等に十分に注意を払い、取引を判断 Hydropower Sustainability Assessment Protocol に基づく環境・社会アセスメントを推奨
	大規模農園	<ul style="list-style-type: none"> 環境や社会的課題への対応状況や、国際認証取得状況、先住民族や地域社会とのトラブルの有無等に十分に注意を払い取引を判断 FPIC^{*1}の尊重やNDPE^{*2}の方針^{*3}策定を求めるとともに、取引先のサプライチェーンでも同様の取り組みがなされるよう、サプライチェーン管理の強化、トレーサビリティ向上を要請 パームオイルセクターの取引先に対しては、すべての農園におけるRSPO^{*3}認証の取得を求める。RSPO認証の取得予定がない場合は、RSPO認証と同水準の対応と、対応状況の定期的な報告を求める 木材・紙パルプセクターの取引先に対しては、高所得OECD加盟国以外の国で行われる森林伐採事業に投融資等を行う際には、FSC^{*4}認証またはPEFC^{*5}認証を求める。認証の取得に期間を要する場合、充足に向けた期限付きの計画策定を求める

*1. FPIC：自由意思による、事前の、十分な情報に基づく同意（Free, Prior and Informed Consent）
 *2. NDPE等の方針：森林破壊ゼロ、泥炭地開発ゼロ、搾取ゼロ（No Deforestation, No Peat and No Exploitation）等の環境・人権への配慮を定めた方針
 *3. RSPO：持続可能なパーム油のための円卓会議（Roundtable on Sustainable Palm Oil）
 *4. FSC：森林管理協議会（Forest Stewardship Council）
 *5. PEFC：PEFC評議会（Programme for the Endorsement of Forest Certification Scheme）

「環境・社会に配慮した投融資の取組方針」に基づく石炭火力発電所向け与信残高削減目標
 2030年度までに2019年度比50%に削減し、2040年度までに残高ゼロとする

サステナビリティ

人権尊重の取り組み

人権尊重の取り組み強化

〈みずほ〉は、自らの事業活動において人権を尊重して行動することを約束するとともに、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に従い、グローバルに展開する事業のバリューチェーンを通じて人権を尊重する責任を果たすため、人権方針を定めています。

人権尊重の重要性の高まりや、金融機関・グローバル企業としての人権課題の変化を踏まえて重要な人権課題の見直しを行い、取り組みを強化しています。

2021～2022年度における取り組み強化のポイント

- 〈みずほ〉にとって重要な人権課題の見直しを行い、2022年5月に人権方針を改定
- 国連「ビジネスと人権に関する指導原則」等を踏まえ、人権デューデリジェンスの考え方を明確化
- 強制労働、児童労働、人身取引や、紛争地域における事業活動は、深刻度を踏まえ人権デューデリジェンスを強化
- 責任ある投融資や責任ある調達の方針・運用プロセスの強化

人権尊重の推進態勢

ガバナンス

- 執行での議論を経て、取締役会に人権尊重への取組状況を定期的に報告しています。
- 2022年6月、サステナビリティ推進委員会で、外部有識者の助言を踏まえ、取り組み強化に向けて議論しました。改定した方針に基づく実効的な運用と、お客さまやサプライヤーへのエンゲージメント（建設的な対話）を通じた人権尊重の取り組み促進の重要性を確認しました。

人権デューデリジェンス

- 〈みずほ〉の事業活動が人権に及ぼすリスクを特定・評価したうえで、重要な人権課題について、人権への負の影響の予防・軽減に取り組んでいます。



ステークホルダーとのコミュニケーションと開示

- 様々なステークホルダーからの意見を人権尊重への取り組み強化に活かしています。
- 透明性の確保に向けて、開示強化に取り組んでいます。

人権レポートの初発行（2022年7月）

透明性の向上にむけ、「国連指導原則報告フレームワーク」に基づき、人権尊重に関する取り組み詳細をまとめた人権レポートを、本邦金融機関として初めて発行しました。

https://www.mizuho-fg.co.jp/csr/human/solution/pdf/report.pdf



主な取り組み

- 各業務の方針・運用プロセスの中に、人権尊重を組み込み、人権への負の影響の予防・軽減に取り組んでいます。
- お客さま・サプライヤーとのエンゲージメントと協働を重視するとともに、社員への人権啓発にも取り組んでいます。

お客さまに対して

- 責任ある投融資の推進
- 情報管理
- マネー・ローンダリング等防止
- 金融サービスの利用におけるお客さまの安全性・健全性確保* 等

*多重債務防止や金融円滑化、金融経済教育、消費者への適切な情報提供等の対応

サプライヤーに対して

- 責任ある調達の推進
- 「調達に関する取組方針」において、サプライヤーの行動指針を定め、主要サプライヤーに理解と協力を要請 等

社員に対して

- 安全で働きやすい職場の提供
- ダイバーシティ&インクルージョン推進
- 差別・ハラスメントの防止
- 社員のウェルビーイング 等

気候変動への対応（ハイライト）

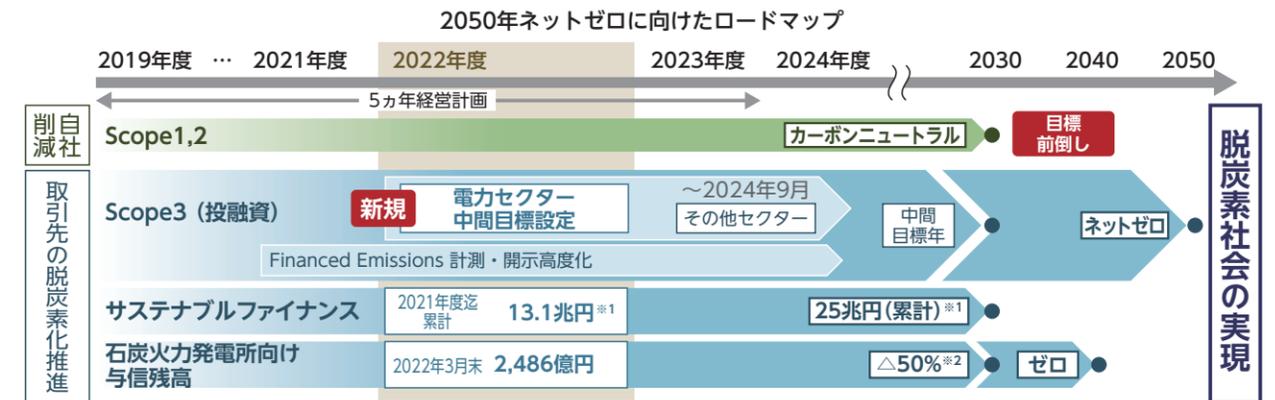
〈みずほ〉は2017年にTCFD提言の趣旨に賛同し、気候変動が金融市場の安定にも影響を及ぼしうる最も重要なグローバル課題の1つであるとの認識のもと、気候変動への対応を経営戦略における重要課題として位置づけ、取り組み強化に努めています。2021年度の主な進捗（ハイライト）は以下の通りです。

気候変動に対する考え方・計画

〈みずほ〉の環境方針で掲げる気候変動への取り組み姿勢を具体的に進めていくため、気温上昇を1.5℃に抑制するための努力を追求し、脱炭素社会の実現に向けてめざす姿・行動（アクション）を示す「2050年ネットゼロに向けた〈みずほ〉のアプローチ」、および取り組みの方向性を示す「ネットゼロ移行計画」を策定しました。

2050年ネットゼロに向けた取り組み

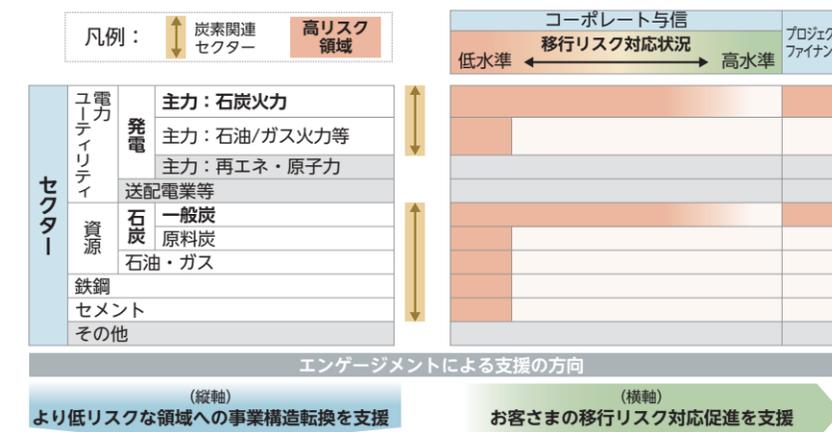
GHG排出削減目標について、Scope1,2において従前目標比20年前倒し、2030年度までのカーボンニュートラル達成へと見直しました。また、Scope3（投融資を通じた排出）において電力セクターの中間目標を設定しました。引き続き優先度の高いセクターから順次、中間目標を設定していきます。



*1. 2019年度からの累計 *2. 2019年度末比

リスク管理の高度化

炭素関連セクター^{※3}については「取引先の属するセクター」、および「取引先の移行リスクへの対応状況」の2軸評価で特定した「高リスク領域」のリスクコントロールを実施する態勢を構築しています。



※3. 〈みずほ〉の定性評価により移行リスクが高いと認識したセクター（電力ユーティリティ、石油・ガス、石炭、鉄鋼、セメント）（2022年7月時点）

推進態勢の強化

2022年度より、気候変動対応タスクフォースと5つのワーキンググループを設置し、推進態勢を強化しています。

シナリオ分析の高度化

「移行リスク分析」1.5℃シナリオも使用し、対象に鉄鋼セクターを追加した分析を実施しました。（結果概要は次頁ご参照）

Scope3の計測への取り組み

PCAFの手法に基づく投融資を通じたGHG排出量（Financed Emissions）について、コーポレートファイナンス・プロジェクトファイナンスを対象として、19セクターの計測結果を開示しました。

サステナビリティ

TCFD提言への〈みずほ〉の対応状況 (サマリー)

下線は統合報告書2021 (2021年7月発行) 開示以降に強化した取り組み

ガバナンス

- 〈みずほ〉の気候変動への取組姿勢や、めざす姿・行動、中長期の戦略・取り組みについて、「環境方針」・「2050年ネットゼロに向けた〈みずほ〉のアプローチ」・「ネットゼロ移行計画」で明確化し、取締役会で決議
- 取締役会を中心とした監督・執行のガバナンス態勢を構築
 [監督]: 取締役会、リスク委員会において、執行での議論を経て報告・付議された内容について監督
 [執行]: サステナビリティ推進委員会 (2021年度新設)、リスク管理委員会、経営会議等において定期的に審議・議論を行い取締役会へ報告。グループCEOの統括のもと、グループCSO・グループCROが各種領域の取り組みを推進*
- 気候変動対応タスクフォースと5つのワーキンググループを設置し (2022年度新設)、推進態勢を強化
- 役員報酬に、気候変動を含むサステナビリティへの取組状況を反映。2022年度より、ESG評価機関による外部評価も活用
*グループCSOの新設により、2022年9月より、グループCEOの統括の下、グループCSO・グループCROが各種領域の取り組みを推進する体制となります。

戦略

- 中長期の戦略・取り組みを明確化した「ネットゼロ移行計画」を策定 (2022年4月)
 1. GHG排出ネットゼロ: Scope1,2の2030年度カーボンニュートラル、Scope3 (投融資を通じた排出) の2050年ネットゼロおよび中間目標の順次設定
 2. 脱炭素ビジネスの強化: 取引先エンゲージメントと、金融・非金融ソリューション提供を通じた脱炭素社会への移行支援の強化
 3. 気候関連リスク管理の高度化: 気候変動に強靭な事業基盤の構築をめざした、リスク管理態勢・方針の継続的な高度化
 4. 態勢強化: ネットゼロを実現するためのグループ態勢の強化と、国際イニシアティブ参画やステークホルダー連携への注力
- 機会の認識・対応
 お客さまによる脱炭素に向けた技術開発・ビジネスモデル構築のための投資をビジネス機会と認識
 お客さまとのエンゲージメント (建設的な対話) を起点に、脱炭素化 (トランジション) や気候変動対応の支援に注力
 - ・エンゲージメント: 責任ある投融資の観点 約1,000社、お客さまのサステナビリティへの取り組み推進に向けた対話 約1,300社
 - ・サステナブルファイナンスの提供: 2019-21年度累計 13.1兆円 (うち環境ファイナンス 4.6兆円)
 - ・多様化するお客さまのニーズに対応した新たなソリューションの開発・提供

- リスクの認識
 移行リスク: 炭素税や燃費規制といった政策強化や脱炭素等の技術への転換の遅れにより影響を受ける投融資先に対する信用リスクや、化石燃料等へのファイナンスに伴うレピュテーション悪化によるオペレーショナルリスク等を想定
 物理的リスク: 急性リスクとして異常気象での風水災等の増加に起因する当社グループ資産の損傷および顧客資産の毀損、慢性リスクとして感染症、熱中症の増加等に起因するマクロ経済の悪化による信用リスク等を想定

シナリオ分析
移行リスク

シナリオ	NGFS*1のNet Zero 2050 (1.5°C)、Below 2°C、Delayed Transition、Current Policiesシナリオ	
分析方法	分析対象セクターに属する取引先企業が直面する、リスクと機会の影響評価のためのパラメータを特定。シナリオ下におけるパラメータ変化を基に取引先企業の業績影響の予想を作成することにより、〈みずほ〉の与信コストの変化を分析	
対象セクター/時期	「電力ユーティリティ」、「石油・ガス、石炭」、「鉄鋼」、「自動車」セクター (国内・海外) / 2050年	
与信コスト	2050年までの増加額累計: Net Zero 2050: 1.2兆円、Below 2°C: 600億円、Delayed Transition: 1.1兆円程度 (Current Policiesシナリオとの差額)	
示唆・必要なアクション	<ul style="list-style-type: none"> ・与信コスト増加額は2050年までの累計額であり、当社グループ財務への影響は限定的 ・脱炭素社会に向け、迅速かつ円滑に移行を進めること (秩序だった移行) の重要性を確認 ・お客さまとのエンゲージメントをより一層強化することで、気候変動対応を秩序だて進めることができるよう支援していく ・お客さまの移行計画を踏まえたシナリオ分析を実施し、深度あるエンゲージメントにつなげていく 	

物理的リスク

リスクの種類	急性リスク	慢性リスク
シナリオ	NGFSの Current Policies、Net Zero 2050 (1.5°C) シナリオ	IPCC**2の RCP8.5 (4°Cシナリオ)、RCP2.6 (2°Cシナリオ)
分析方法	台風・豪雨による風水災に伴う影響を算出。直接影響 (資産価値影響) では当社グループの資産 (建物・備品) の毀損額や担保不動産の損傷での与信コスト、間接影響 (事業停滞影響) では被災に起因した企業の事業停滞による与信コストを分析	感染症・熱中症の増加、および熱中症の予防策として屋外労働者の労働時間が減少した場合のマクロ経済の変化が与信コストにもたらす影響を分析
分析対象	国内のみ、間接影響は企業の本社所在地ベース (中堅中小企業が対象)	国内のみ
毀損額・与信コスト	Current Policies: 2100年までの累計で資産価値影響は700億円、事業停滞影響は1,300億円程度	RCP8.5: 2100年までの累計で最大40億円程度
示唆	物理的リスクは当社期間損益に比して過大ではない	

リスク管理

- 気候変動に起因する移行リスクや物理的リスクを認識し、リスクアパタイト・フレームワークや信用リスク管理、オペレーショナルリスク管理等の総合リスク管理の枠組みでマネジメントする態勢を構築 (99ページご参照)
- 「トップリスク運営」において、「気候変動影響の深刻化」をトップリスクとして選定。選定したトップリスクに対しては、追加的なリスクコントロール策を検討し、対応の状況について取締役会等での報告を実施 (97ページご参照)
- 炭素関連セクターにおけるリスクコントロール
 炭素関連セクター (電力ユーティリティ、石油・ガス、石炭、鉄鋼、セメント) については、取引先の属するセクター、および取引先の移行リスクへの対応状況の2軸評価で特定した「高リスク領域」のリスクコントロールを実施する態勢を構築
 高リスク領域については、以下のエクスポートコントロール方針を基にリスクをコントロール
 - ・移行リスクへの有効な対応戦略の策定と実践状況の開示や、より低リスクのセクターへの事業構造転換が、速やかに図られるようサポートするなど、より一層のエンゲージメントに取り組む
 - ・事業構造転換等を後押しすべく、目標の妥当性や国際的なスタンダードが提唱する適切な移行戦略の要件の充足等が確認できた場合には必要な支援を行う
 - ・初回のエンゲージメントから1年を経過しても、移行リスクへの対応意思がなく、移行戦略も策定されない場合には、取引継続について慎重に判断
 - ・上記を通じて、中長期的にエクスポートを削減する
- 環境・社会に配慮した投融資の取組方針 (67ページご参照)
 環境・社会に対する負の影響を助長する可能性が高い事業やセクター (移行リスクセクター、石炭火力発電、石炭採掘 (一般炭)、石油・ガス等) を特定した投融資等の取組方針を制定、運用
 外部環境変化と運用結果を踏まえて、執行・監督で定期的にレビュー、方針を改定し、運営を高度化

指標・目標

移行計画との関係	主なモニタリング指標	目標	直近実績
GHG排出 ネットゼロ	Scope1,2 排出量	目標前倒し 2030年度 カーボンニュートラル (以降もカーボンニュートラルを継続)	2021年度 (暫定値) 153,262 tCO ₂ - Scope1: 11,341 tCO ₂ - Scope2: 141,921 tCO ₂
	Scope3 (投融資を通じた排出) - 電力セクター	2050年ネットゼロ 新規 2030年度 138-232 kgCO ₂ /MWh	— 2020年度 388 kgCO ₂ /MWh
脱炭素化 ビジネスの強化	サステナブルファイナンス、 環境ファイナンス	2019-30年度累計 25兆円 (うち環境ファイナンス12兆円)	2019-21年度累計 13.1兆円 (うち環境ファイナンス 4.6兆円)
気候関連 リスク管理の 高度化	環境・社会に配慮した投融資の 取組方針に基づく 石炭火力発電所向け与信残高削減目標	2030年度までに 2019年度対比50%に削減、 2040年度までに残高ゼロ	2021年度末 2,486億円 (2019年度末比 △17.0%)
	移行リスクセクターにおける 高リスク領域エクスポート	中長期的に削減	2021年度末 1.6兆円

- モニタリング指標以外の開示項目
 - ・TCFD開示推奨項目を踏まえたセクター別の信用エクスポート
 - ・PCAFの手法に基づく投融資を通じたGHG排出量 (Financed Emissions)

TCFD提言への取り組みに関する詳細については、
当社のTCFDレポートをご参照ください。

☐ https://www.mizuho-fg.co.jp/release/20220609release_jp.html



*1. NGFS: Network for Greening the Financial System (気候変動リスク等に係る金融当局ネットワーク)
 *2. IPCC: Intergovernmental Panel on Climate Change (気候変動に関する政府間パネル)

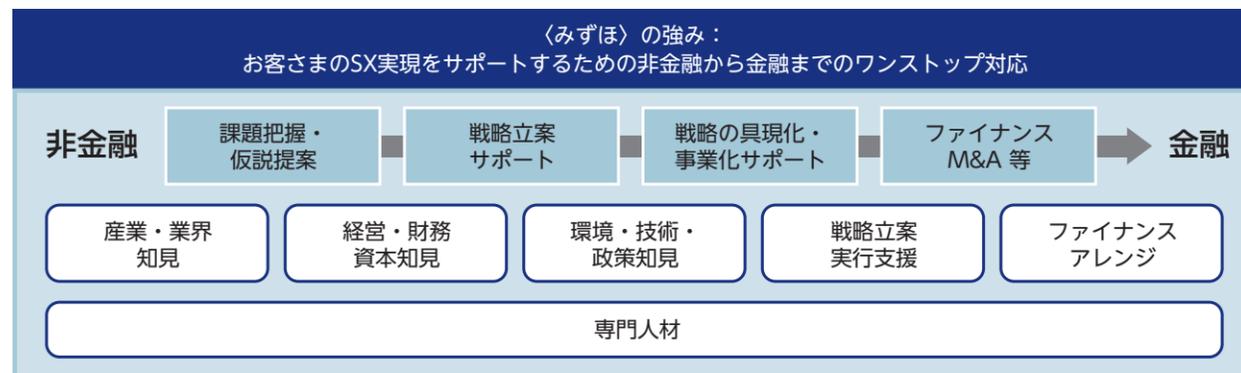
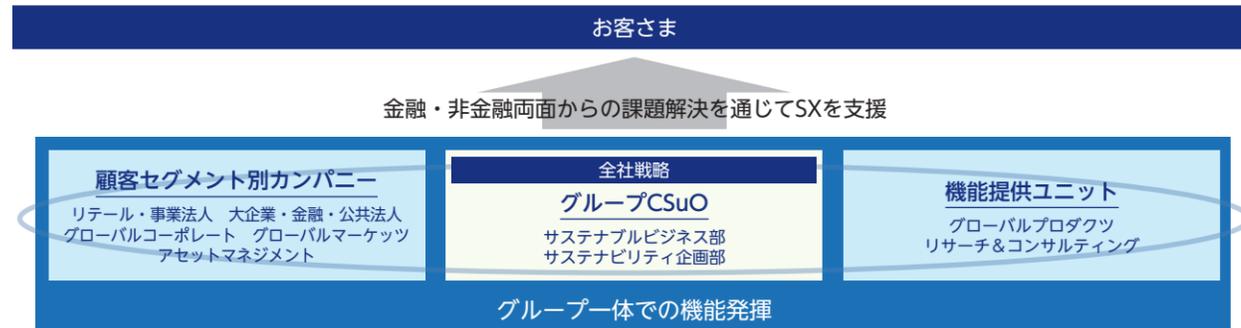
サステナビリティ

サステナブルビジネスを通じたお客さまのSX支援

■お客さまのSX支援を通じた環境・社会価値の創出

気候変動や環境、人権をはじめとするサステナビリティへの取り組みは、<みずほ>のお客さまにとって一層重要な経営課題となっています。<みずほ>は、中長期を見据えたお客さまの持続的な成長・企業価値向上および産業の競争力強化を念頭に置いたお客さまとのエンゲージメントを起点に、脱炭素社会への移行をはじめとするお客さまのサステナビリティ・トランスフォーメーションに向けた取り組みを、金融・非金融機能を活用した様々なソリューション開発・提供で支援していきます。お客さまと<みずほ>双方にとっての機会の拡大とリスク管理の強化を通じ、お客さまと<みずほ>双方の発展を追求していきます。

2022年9月より、サステナビリティへの取り組みをグループ横断でより一層強力に推進していくために、<みずほ>におけるサステナビリティ領域の推進責任者としてサステナビリティ推進担当（グループCSuO）を新設します。また、これまでの顧客セグメント別のビジネス戦略を活かしつつ、グループCSuO直下に新設する新規部署（サステナブルビジネス部、サステナビリティ企画部）を通じて、サステナブルビジネス推進に係る全社的な戦略軸を強化することで、お客さまそれぞれに対する個別の取り組みに一層の推進力を生み出すとともに、課題解決に向けた先見性ある取り組みを活発化していきます。



SDGs/ESGコンサルティング

環境・社会関連を中心に、お客さまのSDGs/ESG課題の解決に向けた戦略立案・実行支援を行っています。

2021年度
コンサルティング件数 **約500件***1
環境・エネルギー分野の
コンサルタント **約130名***2

*1. 2021年度みずほリサーチ&テクノロジーズ新規対応案件（民間企業）
*2. みずほリサーチ&テクノロジーズ サステナビリティコンサルティング第1部、第2部の在籍者数

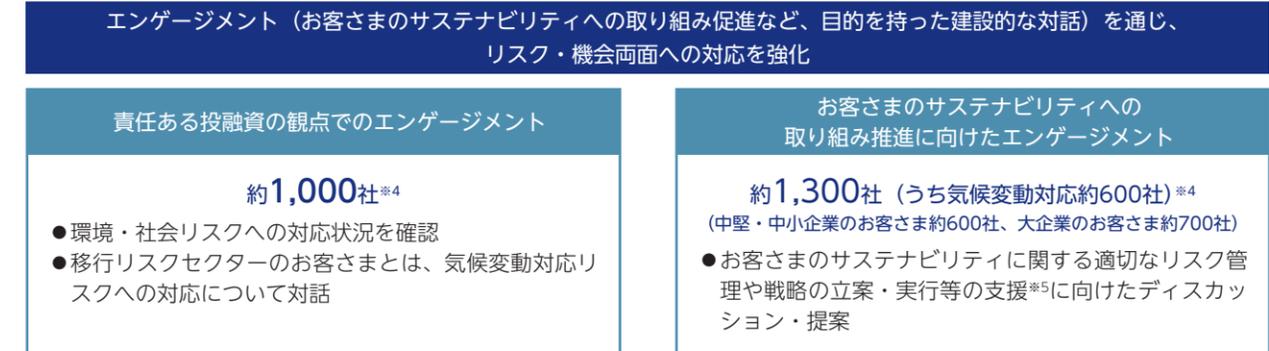
リーグテーブル*3・表彰

国内公募SDGs債 **1位***3 3年連続
サステナブルファイナンス（ローン）
組成額グローバル **邦銀1位***3

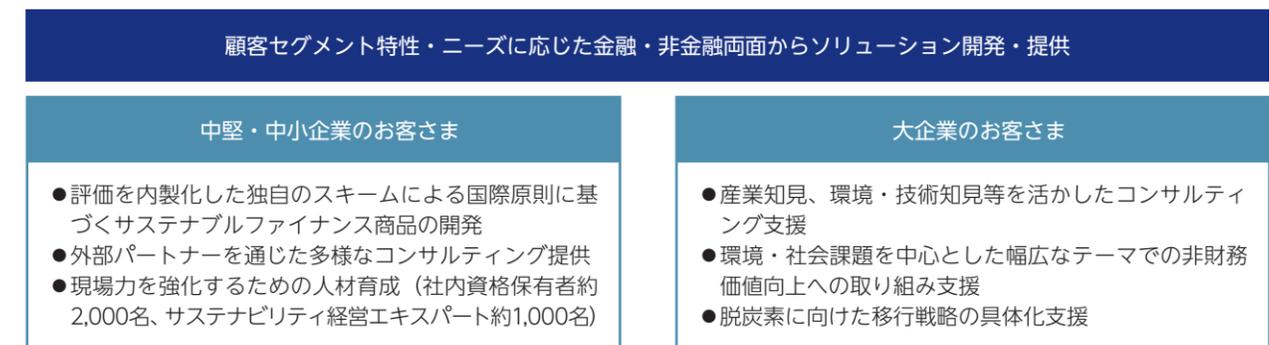
環境省 第3回「ESGファイナンス・アワード・ジャパン」銅賞受賞
みずほ証券 金融サービス部門
アセットマネジメントOne 投資家部門

*3. 2021年4月～2022年3月リーグテーブル実績（出所）Refinitivよりみずほフィナンシャルグループ作成

■エンゲージメントを通じたリスク・機会両面への対応



*4. 2021年4月～2022年3月
*5. 金融・非金融両面からのソリューション提供による支援



■サステナブルファイナンス・環境ファイナンス実績

環境保全やSDGs達成に向けた資金の流れを作るため、サステナブルファイナンス・環境ファイナンスの長期目標を設定し、積極的な資金供給を行っています。



■サステナブルファイナンス・環境ファイナンスの定義

関連する主なサステナビリティ重点項目	<ul style="list-style-type: none"> ●環境・社会 ●健全な経済成長 ●産業発展とイノベーション
対象ファイナンス	<ul style="list-style-type: none"> ●環境・社会事業を資金用途とするファイナンス ●ESGやSDGsへの対応について考慮・評価、または、条件とする等ESG/SDGsを支援・促進するファイナンス等
対象業務	●融資、引受、投資、運用

■2019年度～2021年度累計実績内訳

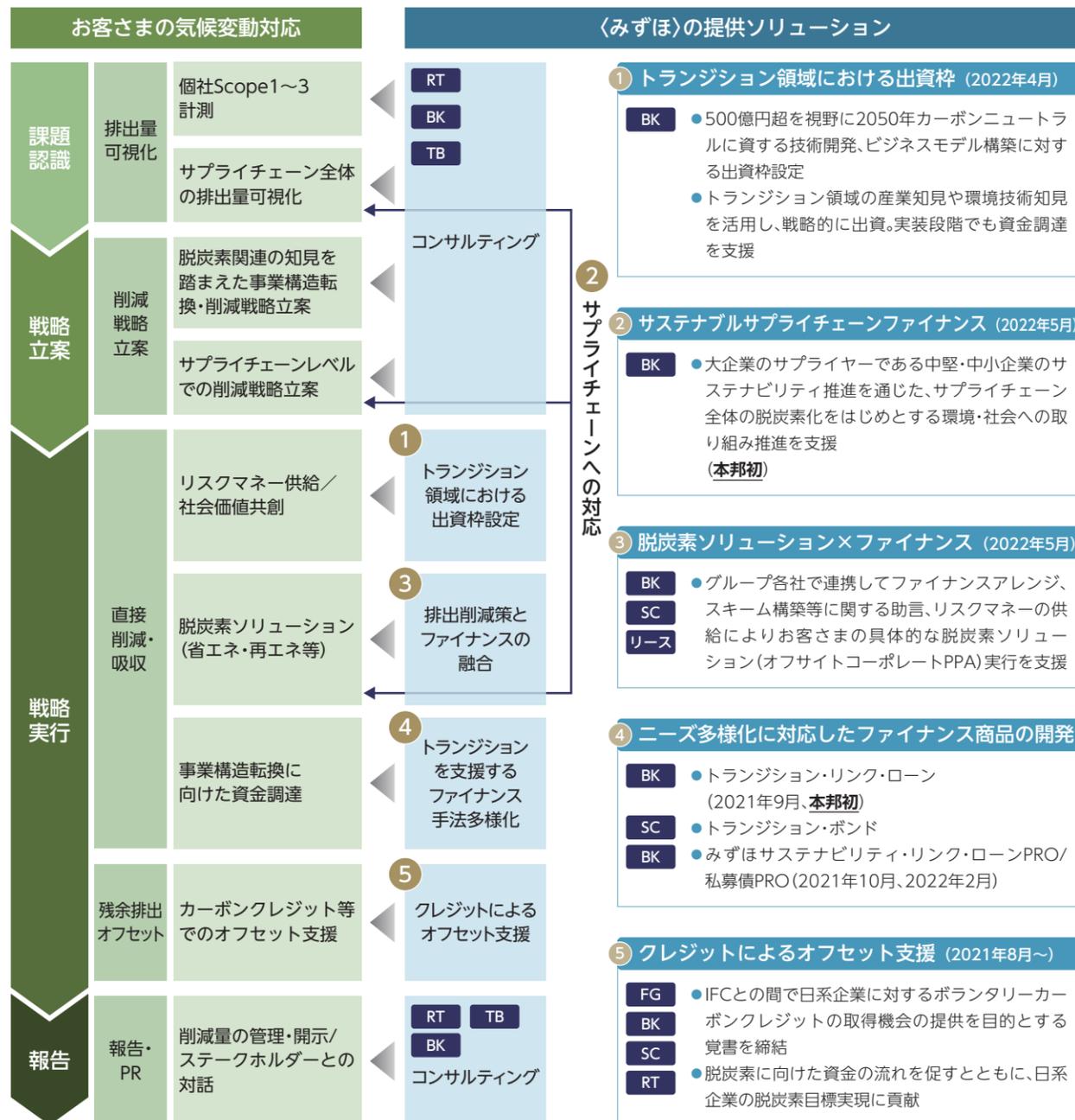
ファイナンスの種類	兆円
再生可能エネルギー向けプロジェクトファイナンス（融資）	1.0
グリーンボンド（引受）	1.7
Mizuho Eco Finance（融資）	1.0
その他環境ファイナンス（融資・投資）	0.8
環境ファイナンス（合計）	4.6
インフラ向けプロジェクトファイナンス（融資）	0.9
ソーシャル/サステナビリティボンド	1.6
サステナビリティリンクローン	2.5
その他サステナブルファイナンス（投資・融資・運用）	3.5
サステナブルファイナンス（合計）	13.1

サステナビリティ

サステナブルビジネスを通じたお客さまの脱炭素化支援

■お客さまの脱炭素化支援に向けたソリューション提供力の一層の向上

脱炭素領域については、お客さまの取り組みが徐々に移行戦略立案、実行の具体化段階へと移ってきています。〈みずほ〉は、温室効果ガス排出量の把握、削減計画の策定や実行、カーボンクレジットの活用といった、脱炭素に向けた企業行動の各段階に対応したソリューション拡充や、バリューチェーン・サプライチェーン全体に対する取り組みを強化しています。今後も、お客さまの移行戦略の実行をファイナンス面から積極的に支援するとともに、〈みずほ〉の強みである産業・技術知見を活用することで、金融・非金融両面でのソリューション提供力のさらなる向上を図っていきます。



FG：みずほフィナンシャルグループ BK：みずほ銀行 TB：みずほ信託銀行 SC：みずほ証券 RT：みずほリサーチ&テクノロジーズ リース：みずほリース

■幅広い脱炭素ソリューションの開発

脱炭素社会実現に向けた取り組みを社会全体へと拡大していくため、社員のアイデアの積極的な活用や、より多くのお客さまの取り組みが促進されるソリューション開発を強化しています。

社員のアイデア活用 ② ④

- トランジション領域における出資枠は、お客さまとの日々の対話を通じてニーズを把握したRM (Relationship Management) の課題提起・発案を発端に立案されました
- みずほサステナビリティ・リンク・ローンPROは、自発的に社内兼業に応募した法人業務部「SDGsビジネスデスク」のメンバーによって開発されました (<https://www.talent-book.jp/mizuhofg/stories/48742>)

サステナブルサプライチェーンファイナンス ②

- サプライチェーン全体の脱炭素化に向け、中堅・中小企業が求められる対応や資金負担に着目し、資金調達面でのインセンティブを提供し、取り組みを支援するためのフレームワークを開発しました
- より強固で安定的で持続可能なサプライチェーンの構築に貢献していきます

① 売買契約 ② 商品船積/インボイス発行 ③ インボイスデータアップロード ④ 期日前支払申込 ⑤ 譲渡代金支払 ⑥ 期日支払 ⑦ サステナへの取り組み

第三者評価機関による評価

■脱炭素ソリューションとファイナンスの融合

金融・非金融両面の知見、外部連携による脱炭素ソリューション・ファイナンス提供により、お客さまの脱炭素社会への移行に向けた具体的な取り組みを支援しています。

お客さまの声 (イオンモール) ③

●本件取り組みの位置づけと今後の展望

「使用する電力を当社自ら創出し、取り組みをお客さまに見える化する」というのが本件のコンセプトです。2040年までに当社直営のすべての施設で地産地消型の再エネでの運営へと切り替えていく方針であり、今回は、第一歩として太陽光での調達となりましたが、今後は風力発電、バイオマス発電等の他の発電手法や、蓄電池等を活用していきます。また、当社のお客さまのEVによる再エネの放電 (V2AEON MALL) や、植樹活動・廃プラ回収等の環境貢献活動を数値化し、活動の見える化とポイント進呈を連携させることで、お客さまの行動変容を促し、当社は、お客さまとともに地域の脱炭素社会を築き上げていきます。

●本件取り組みにあたっての〈みずほ〉とのディスカッション・対話について

当社、発電設備O&M*事業者、〈みずほ〉と関係者が多岐にわたるプロジェクトの推進において、〈みずほ〉の金融・非金融双方の知見を活かしたプロジェクトマネジメントにより、短期間でスムーズな合意に至り、脱炭素社会への移行実現に向けた第一歩を踏み出せました。

*O&M: Operation & Maintenance

●今後の展望を実現していくうえで、〈みずほ〉に期待すること

大口需要家である当社と〈みずほ〉の取り組みが、日本全体での再エネ導入を促進するきっかけとなればと思っています。また、本件取り組みは、当社のめざす地産地消の再生可能エネルギー創出の第一歩であり、今後の調達量の増加や、発電方式の多様化といった取り組み等についても、〈みずほ〉のネットワークを活かしサポートをしていただくことを期待しています。

デジタルトランスフォーメーション



社会やお客さまの課題を、
〈みずほ〉の持つ強みとつなぎあわせることで、
〈みずほ〉ならではのソリューションを提供し、
新たな価値を創出していきます

取締役 兼 執行役員 副社長
デジタルイノベーション担当 (グループCDIO)
梅宮 真

10年後の世界を見据えて

「10年後の世界」。宇宙旅行が身近なものとなり、ドローンの配達やタクシーは当たり前。もう一人の自分がメタバース空間でも経済活動を行い、そこが生活の中心に。バーチャル旅行で瞬時に移動。NFTの出現で、モノの価値もリアルとデジタルの境目がますます薄れていく…

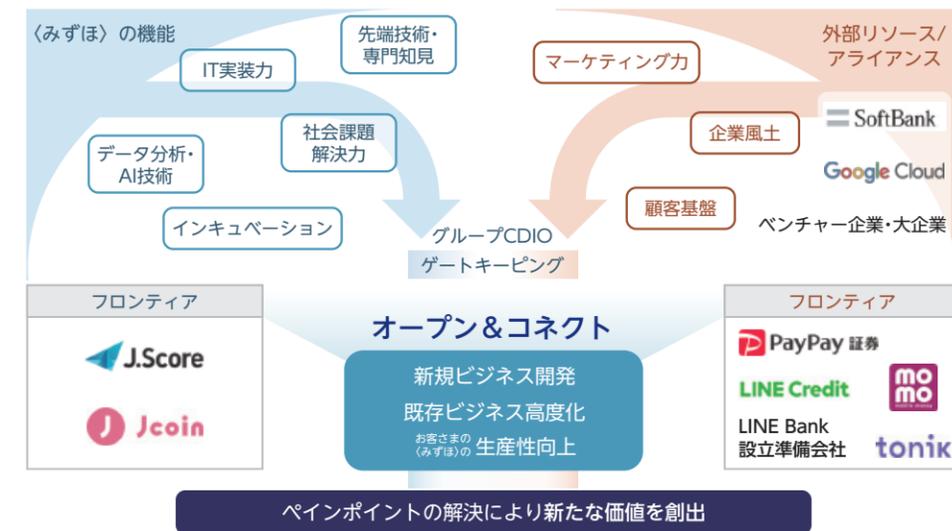
このように、10年後には「時間」や「空間」の概念が一変し、夢のような世界が実現しているかもしれません。一方で、〈みずほ〉のマテリアリティでも触れられていますが、現実世界においては、サステナブルな世の中を実現していくために取り組むべき課題が山積しています。様々な社会課題やお客さまのペインポイントを解決していくとともに、こうありたいと願う一人ひとりの思いに寄り添っていくため、今の〈みずほ〉に何が必要なのでしょう。その答えの1つは、〈みずほ〉の持つ強みを最大限に活かし、〈みずほ〉らしいデジタルトランスフォーメーション (DX) を進めていくことだと考えています。

〈みずほ〉の強みとは

DXにおいて今後の競争優位を確立できると考える〈みずほ〉の強みは、次の3点です。

- ①グループ会社である、みずほリサーチ&テクノロジーズやみずほ第一フィナンシャルテクノロジーが持つAIをはじめとした先端技術・専門知見、IT実装力
- ②高い技術力を持つベンチャー企業や、各分野で最先端の取り組みを進めている大企業との強固な取引基盤
- ③GoogleとのDX分野での戦略的提携や、プラットフォーム企業との新規事業開発に向けたアライアンス

現時点で、こうした強みが発揮され先進的に取り組んでいる領域は、アライアンス領域と後述する「決済」「自治体DX」「ヘルスケア」領域ですが、社会やお客さまの課題を〈みずほ〉の持つ強みとつなぎあわせることで、想像もできなかったような化学反応を引き起こしていきたいと考えています。



〈みずほ〉のDX取り組み領域

ここでは、DXの先進的な取り組みとして、「決済」「自治体DX」「ヘルスケア」それぞれの取り組み事例を説明します。

■【決済】【自治体DX】組込可能な新たな決済インフラ・地域通貨

〈みずほ〉は決済/送金のDX化に関する取り組みを総合的に支援するため、企業や自治体が提供するサービスに直接組込可能な新たな決済インフラを構築する取り組みを開始しました。

取り組みの1つである「ハウスコイン」は、企業の自社店舗等の特定の経済圏や、自治体における特定地域でのみ決済可能なチャージ型コインサービスです。社会のキャッシュレス化については、プラットフォームが世の中の基盤となるサービスを提供する一方で、閉じた経済圏内でのみ通用する数多くの「ハウスコイン」が存在する、いわば二層構造の方向に向かうものと考えています。企業にとっては自社のお客さまが、自治体にとっては地域住民が、それぞれどのように考えようといった消費行動をとるのかについて、行動データに基づき分析し、満足度の向上につなげていくことがますます重要になってきています。ここに「ハウスコイン」としての大きな可能性があると考えています。

■【ヘルスケア】AIを活用した次世代保健事業推進サービス「Healstep」

第一生命グループとの共同事業であるHealstep (ヘルステップ) は、AIを活用した将来の医療費予測の分析を通じて、健康保険組合の保健事業の効率化と医療費抑制を支援するサービスです。みずほリサーチ&テクノロジーズの社会保障分野における高い専門性と、ヘルスケアデータの分析・コンサルティングノウハウを活かしたサービスであり、厚生労働省主催のデータヘルス・予防サービス見本市 2021のDHグランプリにて最優秀賞を受賞しました。



DXを通じた企業風土変革

DXを進めるうえで最も大切なことは、社会やお客さま・従業員を含むあらゆるステークホルダーの課題やニーズといったペインポイントを正しく把握することであり、課題解決に向けた一歩を踏み出すことです。これは、まさに今の〈みずほ〉に求められていることだと考えています。DXの推進は、〈みずほ〉の企業風土変革そのものであり、これからも積極的に取り組んでまいります。

人材と組織



〈みずほ〉にとって最大かつ最強の経営資源は人材です。社員一人ひとりが自分らしく成長し、そして多様な社員が活躍するインクルーシブな組織づくりを通じて、お客さまや社会に持続的に価値を提供できるよう、人的資本の拡充を図っていきます

取締役 兼 執行役
人事グループ長（グループCHRO）

上山 信宏

人と組織を取り巻く環境を踏まえて

度重なるシステム障害の発生により、お客さまには大変なご迷惑をおかけしました。その一方で、お客さまの信頼を失ったことで〈みずほ〉の社員も心を痛め、自信を失いかけておりました。今、社員が再び前を向き、人と組織の持続的成長に向けて力強く進んでいくことができるように人事運営を見直します。

大切にしたい2つのアプローチ

そのために、2つのアプローチを大切にしています。

1つめは、社員一人ひとりが主人公となってどんな自分になっていきたいのか、すなわちならティブを大切にすることです。人事運営は会社が動きかけるだけでは実現できません。社員が当事者として主体的に捉え、日々の自身の行動と結びつけて初めて人事運営は実効的なものになります。社員と会社の双方が同じ方向を向いて、ともに成長していくことをめざします。

2つめは、戦略人事を徹底することです。社会や環境、経済の未来を見通し、〈みずほ〉の事業を支える人材を長期的視点で育成します。そして、個々の人材の強さと、個々が力を合わせたチームの強さの両方を追求していきます。

人と組織の持続的成長に向けた3つの重要な取り組み

そのうえで、①社員一人ひとりが自律的に行動し高い専門性を持つ人材集団となること、②〈みずほ〉全体としての組織力を最大化するために、多様な社員が考えや価値観を互いに受け入れ、尊重するインクルーシブな職場をつくること、③〈みずほ〉の社員が働きやすい職場を構築すること、この3点を重点的に取り組んでいきます。

従来の人事運営を包括的に見直し、既に様々な新たな施策を始めています。社員の声をしっかりと反映させ、前例にとらわれることなく人事運営や制度の改善や刷新を行います。

こうした一連の、そして不断の取り組みを通じ、一層の人的資本の持続的拡充を図っていきます。

人と組織の持続的な成長に向けた取り組みとアプローチ



お客さまや社会との価値共創を支える自律性の伸長と専門性の強化

〈みずほ〉が価値を提供し続けていく最大の原動力は人材です。社員一人ひとりが最大限に活躍するためには、自らチャレンジし成長し続ける自律性、お客さまや社会との新たな価値を創造する専門性が必要です。

〈みずほ〉の社員は、どのように自律性を育むのか

社員は、自分の価値観や考え方、強みや個性を活かすことができるようなキャリア形成をめざします。会社は、一人ひとりのナラティブを大切に、社員のキャリア形成を支援し、成長に対するモチベーションを高めていく役割を担います。

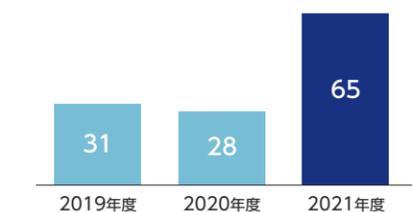
■社員と会社がともに考える“自分らしさ”の追求

社員は、仕事にやりがいを感じ、自分らしく輝いているときに、持てる力を最大限発揮することができます。自分らしさとは何か、それは自分からは見えにくいときもあります。〈みずほ〉では、「自分を知る」「キャリアを社員と会社がともに考える」「キャリアを社員と会社がともに作る」という、3つのステップを通じて社員の資質や価値観を把握しながら、社員一人ひとりが“自分らしい”キャリアを形成します。

具体的には、社員と会社（上司や人事）が対話を重ね、めざすべき目標や高めるべき専門性を共有し、適切なフィードバックを行います。こうしたコミュニケーションは少なくとも3カ月に1回の頻度で行っています。

上司は社員に対し、キャリア形成に必要な情報と、キャリアステージに応じた成長機会を提供します。また、専門のキャリアアドバイザーが人事グループに配置されており、社員それぞれの状況やキャリア志向に応じたアドバイスを実施しています。自分を知り、キャリアをとともに作る、これら一連の取り組みを「キャリアディベロップメント運営」と呼んでいます。

■キャリアデザイン研修実施回数（回）



■自らの成長や活躍領域を広げる人事運営

長年、「基幹職」はあらゆる業務に従事し、「特定職」は特定分野における業務を中心に従事するといった職系に基づく人事運営を行ってききましたが、2021年度にこれを廃止しました。

職系区分による壁をなくし、すべての社員がそれぞれの能力や成長のスピードを踏まえ、専門性を高め、活躍機会を得ることができるようになりました。これにより、旧特定職の社員が自ら希望して海外拠点に異動し活躍領域を広げる等、仕事を通じて自分自身の価値を向上させることに、これまで以上に社員は熱意をもって取り組んでいます。

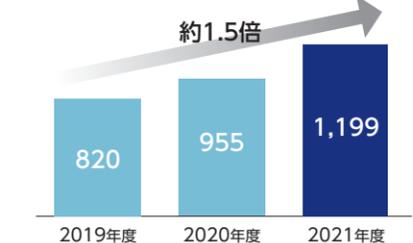
■挑戦する社員をサポートする様々な仕組み

自ら学び、挑戦していく社員を〈みずほ〉は積極的にサポートしています。

ジョブ公募は、所定のスキル・経験を有する人材や、スキルや経験の習得に誰よりも熱意を持った人材をグループの中から広く求める制度です。社員が、日頃、接点のない領域の職務内容を知り、新たな可能性を追求できるよう、各部門の業務紹介やこれまでにジョブ公募を活用した社員との座談会も実施しています。2021年度は2019年度対比で約1.5倍の社員がジョブ公募にチャレンジしています。



■ジョブ公募応募者数（人）



人材と組織

また、現在の業務を継続したまま、違った領域に挑戦する社員を支援する制度も設けています。

社内外兼業制度は、業務時間の20%程度を、グループ内の他部署や、場合によっては他社で業務に従事するものです。社員にとっては、担当業務だけでは得ることのできないスキル・能力の開発や、担当業務に対する新たな気づきを得る機会になっています。

就業時間外に社員自ら起業あるいは自営により業を営むことを認める副業制度は、2019年度対比で約4倍活用されています。また、大学院等の学校や外部プログラムへの参加等、社外での「学び」に専念したい社員は、自分磨き休職制度を活用しています。

各種制度の利用件数 (件)



みずほフィナンシャルグループ
業務監査部
蒲澤 真由美

自らの世界を広げた制度利用者が語る、「ジョブ公募制度」とチャンスの活用法

みずほ銀行で営業店の事務管理者を務めていましたが、現在は内部監査部門で、営業部店の業務の経常モニタリングと臨店監査を行っています。支店時代の経験は、いまの仕事にとっても活かしています。新しい部署で新しい業務に挑戦することには不安もあり、とても勇気が必要でしたが、きちんとサポートしてくれる体制が整っています。公募に合格してから研修やレクチャーを受ける機会がありました。現場を知っているからこそ、現場やお客さまの反応を考えた上で「現場と経営陣をつなぐ架け橋となれるように」、日々業務に取り組んでいます。

さらなる成長意欲を伸ばす対話重視の評価サイクル

目標や成果、そして本人の強みや課題を定期的に上司と振り返ることで、社員の成長意欲を絶やさずに伸ばしていきます。目標設定から成果レビュー、フィードバック、そして新たな目標設定といった評価サイクルを実効的に回すために、〈みずほ〉は上司と部下の対話を重視します。できたことのみに着目するのではなく、できなかったことも含め、その過程における能力や専門性の伸長を定期的な面談を通じ確認し、公正に処遇や異動、昇進に反映していきます。

評価サイクルの実効性を高めるためには、上司の役割が重要です。上司が傾聴力を高め、対話の質と量を増やし、よきコーチになるために必要なスキル習得を目的とした人材マネジメント研修を実施しています。

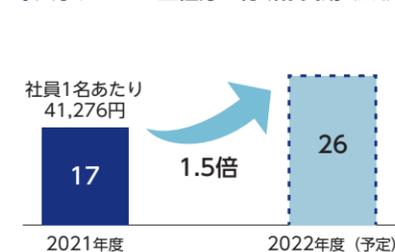
〈みずほ〉の社員は、事業を牽引するために必要な専門性をどのように高めるか

デジタル技術の発展、サステナブルな社会への意識の高まりは、〈みずほ〉にとって新たな事業領域を創出しています。こうした事業を牽引していくために、専門性を兼ね備えた人材は不可欠です。〈みずほ〉は、領域ごとの事業戦略に沿って、中長期的視点に立った人材の確保、育成、登用といった戦略人事を行っています。

高い専門性を持つ人材集団になるための社員育成

それぞれの事業領域ごとに求められる専門性は異なり、また育成の仕方も様々ではありません。個々に獲得すべきスキルや経験を可視化し、計画的な配置や研修を通じ、それぞれの領域に精通した人材を育成していきます。例えば、デジタル領域においては、みずほリサーチ&テクノロジーやみずほ第一フィナンシャルテクノロジーを核として、人材の増強に取り組んでいます。また、デジタル先端企業との人材交流や社員全体のデジタル・リテラシーを向上するための奨励制度を導入しています。積極的に経営資源を人材育成に振り向ける方針のもと、研修は金額ベースで2021年度対比1.5倍に増加させていきます。

人事グループ主催分の総研修費用 (億円)



異なる領域間のシナジー創出

育成の一環として、フランチャイズ（それまで主に経験してきた領域）と異なる領域への社員の異動を行っています。これにより、社員が自らの新しい可能性を見つけ出すことや、違った視点から自らを見つめ直すことでさらに専門性に磨きをかけることにつながっています。また、異なる領域の専門性が交じりあうことで化学反応が起き、領域を超えたシナジーを創出することができています。

具体的には、システムのユーザー部門と開発部門の人材交流は、システム品質とビジネスニーズへの対応力を両立するシステム開発を実現する礎になります。また、顧客部門とコンサルティング部門とのシナジーが、新たな金融商品やサービスを生み出すきっかけになっています。



みずほ銀行
デジタルマーケティング部
佐野 楓

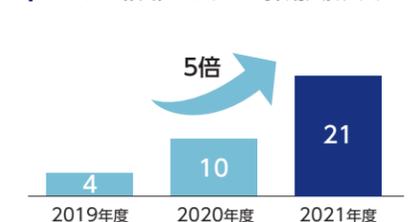
ITとビジネスの人材交流を通じた専門性の強化

「みずほIT若手人材育成プログラム」を通じて、IT部門でシステム開発業務を経験後、デジタルマーケティング部に異動になり、お客さまの真のニーズを把握するための最新のデジタル技術の導入やシステム化に携わっています。顧客部門とIT部門の両方を経験したことで、お客さまの視点を忘れることなく、スピーディかつ安全なシステム開発に取り組むことができていると感じています。両部門での経験で培った専門性を活かし、〈みずほ〉のデジタル戦略に貢献していきたいです。

専門性・多様性の拡大を図るキャリア採用

デジタル領域をはじめとして、各事業領域において他業界の人材も含め、キャリア採用を積極的に行っています。新しく〈みずほ〉の一員となった人材は、周囲の社員に新たな知見やノウハウを広めることにとどまらず、価値観や視点の多様化、新たな企業文化の醸成、新規ビジネス開発にも多くの好影響をもたらしています。

デジタル領域のキャリア採用人数 (人)



事業を牽引し、未来に向けた成長へつなげる経営リーダーの育成

各事業領域を束ね、時代を先読みし、未来に向けた成長を実現していく経営リーダーを安定的に確保していくことは〈みずほ〉にとっての重要な課題です。

経営リーダーの育成においては、事業領域ごとに候補者を選定しています。2021年度に新設した執行理事は、役員に準じる位置づけとして、それぞれの事業領域においてより大きな責任を担い、自ら設定したチャレンジングなミッションに取り組んでいます。なお、2022年度は新たに37名（うち、女性4名、外国人5名）が執行理事となりました。これらの執行理事は、見識を広め、視座を高めていくために、これまでとは異なる事業領域の経験や、グループCEO主催の経営勉強会、社外の経営リーダー育成プログラムにも参加しています。こうしたプログラムは、執行理事の候補者にも対象を広げて実施しています。

人材と組織

多様な社員が活躍するインクルーシブな組織をつくる

多様な背景・経験・価値観を持つすべての〈みずほ〉の社員が、一人ひとりの個性を「強み」として活かし、自分らしさと能力を最大限に発揮できるインクルーシブな組織となることが、お客さま、そして社会とともに新たな価値を創造していくための原動力です。社員が“自分らしく輝く”ようにという思いを含め、「〈みずほ〉のD&Iコミットメント」を掲げています。



どのように多様な人材の活躍を推進するか

すべての役職員が、多様な視点や価値観を受け入れ、互いに尊重し合う組織をつくります。健全でオープンな議論が行われ、それが日々の業務や意思決定に反映され、さらに積極的な挑戦を生み出すといった好循環につながります。

■ グローバルな人材の活躍を通じたビジネスの拡大

異なる国や文化の中で育ってきた人材が集まることで、新たな気づき、視点を獲得することができます。グローバルな事業展開が増えていくなか、国籍や人種の多様性はますます重要になってきており、海外の現地採用社員の人材育成にも力を入れています。具体的には、海外の拠点間異動を通じた育成や、将来の現地管理職候補者に対する日本でのトレーニー・プログラム等を実施しています。コロナ禍により渡航制限が生じたことを受け、リモート形式でのプログラムも開始しました。また、グローバルマインド醸成に向けた取り組みとして、米州バンキングヘッドとグループCPO（Chief People Officer）との社員向け対談イベントも実施しました。

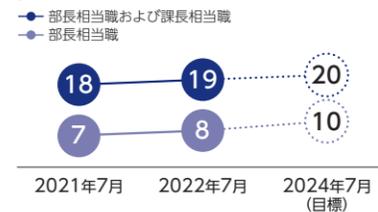


チームビルディングについての米州バンキングヘッドとグループCPOの対談イベント

■ キャリアのサポートを通じて生み出す女性のさらなる活躍

全社員の約半数を占める女性の活躍は、組織の持続的な発展に不可欠であり、グループCEOのイニシアティブで組織をあげた取り組みを推進しています。2021年度には、次世代の経営リーダー候補となる部長相当職における女性比率の新たな目標を設定しました。また、女性のキャリアステージに応じた様々な課題に対応できるよう、所属部門・所属部署・人事グループが一体となり、一定の職階以上の女性一人ひとりのキャリア観や課題に応じて、メンタリング等を通じてサポートする取り組みを実施しています。なお、2021年6月には「30% Club Japan」に加盟しました。

女性の管理職比率 (%)



みずほ証券 経営企画部
中本 美菜子 部長

「女性として」ではなく“自分らしく”仕事を愉しむ

「仕事を愉しむ」をモットーに、「自分だから提供できるプラスアルファの価値」という「自分ブランド」に拘りをもって取り組んできました。大変なことも多いですが、振り返って、自分の成長の糧となったと思える経験はすべて、全力でがむしゃらに取り組む、やり切ったときの経験です。全力で取り組めば、たとえうまくいかなかったとしても後悔はないですし、次の自分につながると確信しています。管理職になってからは、自分が愉しむだけでなく、メンバーが愉しむ、そしてそれを価値につなげることを意識しています。全員が、自分だから提供できる付加価値を探し発揮することが、すべての人の個性の発揮と活躍につながっていると思っています。

■ 障がいの有無に関係なくすべての社員が自分らしく活躍できる職場へ

特例子会社（みずほビジネス・チャレンジド）を含め、グループ全体で、誰もが働きやすい職場をめざし、適切な配慮や職場づくりを推進しています。2021年度は、障がいの特性を活かした業務プロセスの仕組みの高度化を図り、コロナ禍においても安定的に業務を継続する取り組みを実施しました。

また、障がいのある社員自身が、特別支援学校や大学生向けセミナーに登壇し、自身の思いや体験を社内外に積極的に発信することで、社員同士の相互理解が深まり、また本人の自信にもつながっています。こうした取り組みを通じて障がいの有無にかかわらず、社員一人ひとりがそれぞれの能力や個性をいかんなく発揮しながら持続的に活躍し、価値共創していく組織をめざします。



個の力の総和を超えていく〈みずほ〉になるための原動力

インクルーシブな職場は、社員一人ひとりのポテンシャルの総和を超えた力を発揮していく原動力であり、社員による自発的、自発的なイニシアティブに大きな効果をもたらします。組織・役割を超えた円滑なコミュニケーションを能動的に行うことで、互いの存在価値を再認識することができ、そうした中で生まれる偶然な出会いが、イノベーションのきっかけになっています。

■ タテ・ヨコ・ナナメのネットワーキング

社員の自主活動組織であるERG（社員リソースグループ）は、所属や年代が異なる社員同士が特定のテーマのもとにつながり合い、自己と組織の成長に貢献することを目的に活動しています。

また、毎年11月に開催されるM-DIM（Mizuho Diversity & Inclusion Month）は、社員が主体的に企画、運営、参加するプロジェクトです。学びを得ながら議論・発信することで、他者とのつながりを広げ、多様な考えや価値観を体感するためのプラットフォームになっています。

さらに、〈みずほ〉を退職し様々なフィールドで活躍している〈みずほ〉の元社員同士がつながるためのアルムナイネットワークも開設しています。また、アルムナイと現役社員が交流し、キャリア観や働き方について対話するイベント等も開催しています。会社の垣根を越えたオープンでフラットなつながりを構築する他、改めて外部から見た〈みずほ〉の強みを認識する機会にもなっています。

「みずほ」のERGグループ例

新米	M-WIN
組織活性化・社会への価値提供をめざし、若手社員のエンパワメント実現・ボトムアップの取り組みを創出する	〈みずほ〉で働く女性の職場・社会でのさらなる活躍をめざし、互いに研鑽・支援する

160名

アルムナイ登録者数 (2021年度)



みずほ銀行 産業調査部
荒井 周午

若手だって声を上げたい。一人ひとりの「やりたいこと」が組織を変えていく

ERG活動だけでなく、普段の業務でも『やりたいことに挑戦する』のが当たり前になっていけば、普段やっている目の前の仕事一つひとつに、新たな価値や発見が生まれると思います。結果として、業務を通じてお客さまや社会に価値という実りを提供することをめざし、『社内評価より社外評価だ』を体現していきたいです。〈みずほ〉という組織の大きさは、強みです。皆で〈みずほ〉のリソースを最大限に活用して、『自分たちでよりよい会社を築いていく』と、一人ひとりが考えられるようになるといいですね。

人材と組織

■社員とともに創る取り組み

企業風土の変革をめざし、社員参加型ワーキンググループを設置しています。社員とともに企業風土の課題を抽出し、その課題への具体的な対応について、どうすればより社員が実感を持てる変革になるのか、社員同士、時には役員も交えて継続的に議論しています。

また、これからの人事運営についても、社員と会社がともに創っていきます。自らの意思で参加した社員（コ・クリエイター）と人事運営の在り方や社内への発信の仕方等について、活発な意見交換が行われています。

■経営陣と社員のフラットな結びつき

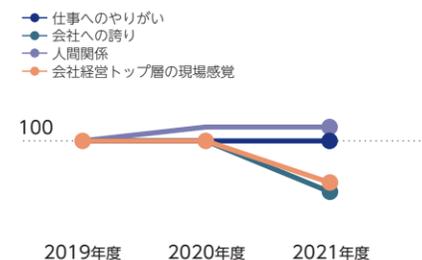
2022年2月から1回10名程度の参加希望者を募り、テーマは定めずグループCEOと社員がフラットに意見交換する座談会を実施しています。

※取り組みの詳細は「業務改善計画等の進捗」P.28を参照

また、役員と社員とのタウンホールミーティングやフラットに会話する少人数でのセッション、本部と現場との対話を様々な形で実施し、コミュニケーションの強化に取り組んでいます。具体的には、従業員意識調査を踏まえた部長オフサイトミーティングや人事運営に関するパネルディスカッションを実施しています。経営陣と社員、本部と現場が対話を深め、互いの視点や考えを分かり合うことを通じて、風通しの良い組織となります。

システム障害の発生により、従業員意識調査における会社・経営陣に対するスコアは低下しました。深い反省のもとに強い覚悟で、すべての役職員が自律的に行動し建設的に議論できる一体感のある組織をめざしていきます。

■従業員意識調査 ※2019年度の数値を100とした場合



社員が生き活きと働ける環境の構築

社員が最大限の人材価値を発揮して生き活きと活躍するためには、働きやすい環境の構築が必要不可欠です。そのために、社員の身体的・精神的・社会的な健康を支えるとともに、時間や場所を選ばない社員一人ひとりの状況に応じた柔軟な働き方ができるための仕組みづくりや、仕事と育児・介護を両立するための様々な取り組みを行います。

■人生100年時代を見据えた健康経営

〈みずほ〉では、業務効率化の推進や過重労働の排除を行うために、資料のペーパーレス化や全社一斉の定時退社日の設定を行っています。また、2022年10月から企画型裁量労働制を停止し、効率性を一層意識した働き方に変えることで、働きやすい環境づくりを進めています。

メンタルヘルスの向上に関する取り組みについては、ストレスへの理解を深めセルフケアを推奨する全社員向けの研修や、社員のメンタルヘルスの理解促進を目的とした管理職向けの研修を実施しています。

また、第一生命グループと協働し、次世代保健事業推進サービス「Healstep（ヘルステップ）」を開発しました。その中の「QOLism（キュオリズム）」というアプリは、ウェアラブルデバイスとの自動連携や、食事記録やエクササイズ動画配信、ウォーキングイベントへの参加等が可能であり、無理なく楽しみながら健康的な生活習慣を身につけるための支援ツールとして多くの社員が活用しています。

47,059名

メンタルヘルス研修受講者数 (2021年度)

2022
健康経営優良法人
Health and productivity
ホワイト500

■一人ひとりのライフスタイルにあった柔軟な働き方

〈みずほ〉では、社員がそれぞれの業務運営に応じて在宅勤務を行うことが可能で、オフィスまで行かなくてもオフィスとほぼ同様の環境で業務に従事できるサテライトオフィスを設置する等、勤務する場所の環境整備を行っています。勤務時間については、柔軟な働き方が可能な「フレックスタイム勤務」や「時差勤務」、「週休3・4日制」も導入しています。また、半日単位の有給休暇の取得を年度で最大32回まで利用可能としており、有給休暇の取得も促進しています。

■ライフイベントとキャリアとの両立支援

〈みずほ〉では、育児・介護の両立者が働き続けられるように法定を上回る制度を整え、育児両立者については、キャリア形成に重点をおいた施策を展開しています。例えば、復職前・育休中・復職後の社員と管理職による定期面談の実施や、復職後の社員向けに外部講師による長期的なキャリア形成をテーマとしたセミナーを実施しています。また2021年度からは、社員アンケートにおいて両立者同士のネットワークを求める声が多かったことを踏まえ、昼休憩の30分を活用して、ロールモデルの登壇やリスナーからの質問に回答する「両立ラジオ」も実施しています。

また、男性の計画的な育児休業を推進することは、職場全体の生産性向上や働きやすさを向上させるとともに、女性活躍の推進、人材獲得等に資するものでもあります。全社員向けのEラーニングや、男性向けの「プレパパセミナー」の実施に加え、本人だけでなく上司・周囲の理解を深め、男女ともに育休を取得しやすい環境を整えています。

社員と会社がともに成長する〈みずほ〉へ

人的資本経営の重要性が年々高まるなか、社員と会社のあり方は「選び、選ばれる」関係へと大きく変化しています。それに伴って「お客さまに選ばれ続けるために、お客さまの声を聴き、より良い体験を提供する」という人を中核に据えたマーケティングのアプローチが、人材マネジメントの分野でも重要になっていると感じます。そうした流れを先取り、〈みずほ〉では社員のナラティブを大切に、社員起点の人事運営の取り組みを進めています。

社員と経営陣が一体となり、自発的に集まって、外部の知見も取り入れながら、これからの〈みずほ〉をともに作っていかうと日々活発に議論をしています。また、あらゆる多様性を尊重し、会社と社員、そして社員同士が信頼と敬意を持ってつながり合う、インクルーシブな企業風土が着実に育まれつつあります。国内外のすべての社員が〈みずほ〉の一員であることを誇りに思い、一人ひとりが自分らしく輝くことで、お客さま、そして社会に対し、新たな価値を創出し提供し続けられるよう、努力していきます。

これからの〈みずほ〉にどうぞご期待ください。

NIKKEI
Smart Work
★★★★★ 2022 Best 21

76%

有給休暇取得率 (2021年度)
継続維持水準70%



男性育休
取得率

97%
2021年度



グループ執行役員
人事グループ副グループ長
(グループCPO)

秋田 夏実

企業価値を支える力



コーポレート・ガバナンス	P.89
リスクガバナンス	P.97
コンプライアンス	P.102
フィデューシャリー・デューティー	P.105
サイバーセキュリティ	P.106
ステークホルダーコミュニケーション	P.107

コーポレート・ガバナンス

みずほフィナンシャルグループは、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、様々なステークホルダーの価値創造に配慮した経営を行うとともに、信頼と責任の基盤となる健全な企業運営を行うため、取締役会を中心とした企業統治システムを構築しています。一連のシステム障害等の反省を踏まえ、監督機能のさらなる発揮に向けた取り組みを進める等、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。

コーポレート・ガバナンス体制

■ 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

■ 主な特長

機関設計等	公正性・透明性
指名委員会等設置会社を選択 取締役会、法定3委員会、執行役の機能を最も有効に発揮可能	指名・報酬委員会のメンバーは全員社外取締役
取締役会議長は社外取締役	指名・報酬・監査委員会の委員長は社外取締役 経営陣の任免・処遇等について、社外取締役を中心とした意思決定
子会社の頭取・社長は、原則として当社の取締役を兼務しない	コーポレートガバナンス・コードを踏まえた適切な情報開示

コーポレートガバナンス・コードへの対応

<みずほ>のコーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方、および当社における取締役会、執行役、指名委員会、報酬委員会、監査委員会の役割、構成や運営方針等の企業統治システムの枠組みについては、「コーポレート・ガバナンスガイドライン」において定めています。

また、当社のコーポレート・ガバナンス体制に関する状況を記載した「コーポレート・ガバナンスに関する報告書」を東京証券取引所に提出し、同取引所および当社のウェブサイトに掲載しています。

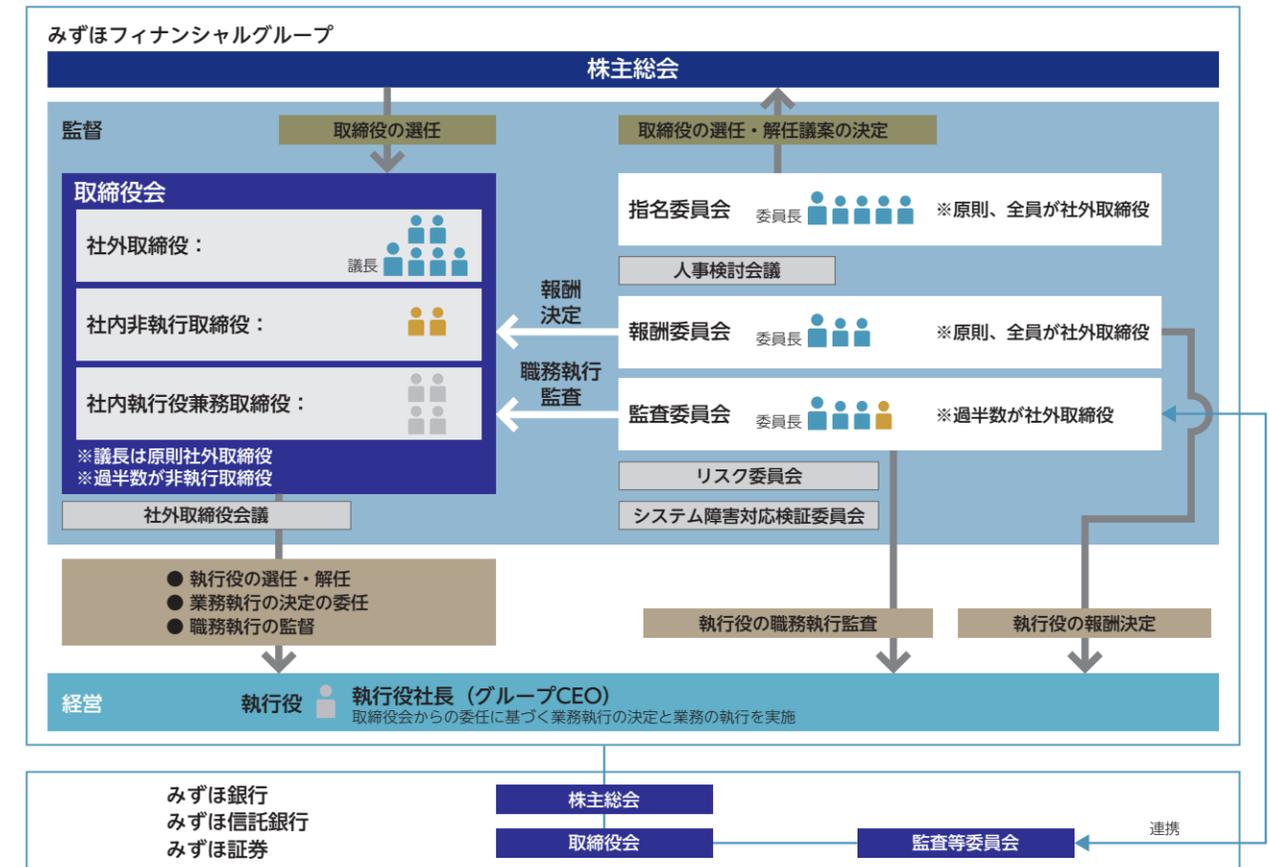
□ コーポレート・ガバナンスガイドライン

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

□ コーポレート・ガバナンスに関する報告書

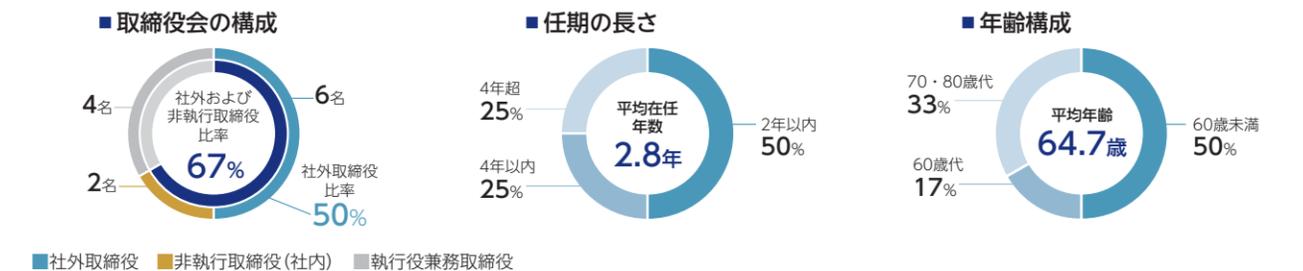
https://www.mizuho-fg.co.jp/company/structure/governance/pdf/g_report.pdf

■ 体制図



取締役会の構成について

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、当社および経営管理を行っている子会社等におけるガバナンス機能の発揮状況を監督する役割を適切に果たすことが重要であると考えています。このため、当社の取締役会は、当社グループのビジネスモデルに精通した「社内取締役」と、自社にない複合的・多様な視点を有する「社外取締役」の適切なバランスにより構成することとしています。



独立性基準の概要

当社の「社外取締役の独立性基準の概要」を当社ウェブサイトに掲載しています。

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

コーポレート・ガバナンス

取締役・取締役会および各委員会の取り組み状況

■ 当社取締役の考え方

当社では、指名委員会において取締役候補者を決定します。当社の「コーポレート・ガバナンスガイドライン」に取締役の選任基準を定めていますが、持株会社としての役割を踏まえ、社外取締役、社内取締役それぞれの候補者については、以下「各取締役のスキル（経験・専門性）等」に記載の観点を踏まえた人材としています。

また、指名委員会は、取締役が選任基準に照らして著しく適格性に欠けると判断される客観的かつ合理的な理由があり、取締役として職務の執行を委ねることができないと判断される場合、取締役の解任議案を株主総会に提出することを検討することとしています。

■ 各取締役のスキル（経験・専門性）等

社外取締役候補者については、他社における企業経営者を中心に、金融、財務・会計、法律、テクノロジー等に関する専門性を有し、かつ、サステナビリティの観点やグローバルな視点での監督機能の発揮が期待できる人材としています。

※ 各取締役が特に有する経験、専門性を表示しています。

氏名	取締役就任年	現在の当社における地位および担当	経験・専門性				
			企業経営	金融	財務・会計	法律	テクノロジー
甲斐中 辰夫 [男性]	2014年	取締役 指名委員長 報酬委員 監査委員				●	
小林 喜光 [男性]	2020年	取締役 指名委員	●				●
佐藤 良二 [男性]	2020年	取締役 監査委員	●		●		
月岡 隆 [男性]	2021年	取締役 指名委員 報酬委員 監査委員長	●				
山本 正已 [男性]	2019年	取締役 指名委員 報酬委員長	●				●
小林 いずみ [女性]	2017年	取締役 取締役会議長 指名委員 リスク委員	●	●			

社内取締役候補者については、金融業務・規制や〈みずほ〉のビジネスモデルに精通し、当社グループの経営管理を適切に遂行する能力を有する人材としています。

氏名	取締役就任年	現在の当社における地位および担当	経験・専門性				
			経営戦略・事業経営	財務・会計	リスクマネジメント	人材・組織	グローバル
今井 誠司 [男性]	2021年	取締役会長	●				●
平間 久顕 [男性]	2019年	取締役 監査委員 リスク委員長		●	●		
木原 正裕 [男性]	2022年	取締役 兼 執行役社長（代表執行役） グループCEO	●	●	●		●
梅宮 真 [男性]	2017年	取締役 兼 執行役副社長（代表執行役） デジタルイノベーション担当（グループCDIO） 兼 財務・主計グループ長（グループCFO）		●			
若林 資典 [男性]	2019年	取締役 兼 執行役 リスク管理グループ長（グループCRO）	●		●		
上ノ山 信宏 [男性]	2021年	取締役 兼 執行役 人事グループ長（グループCHRO）				●	

■ 取締役会および各委員会の取り組み状況

	議長・委員長	主な役割	2021年度の開催回数（平均出席率）	2021年度の運営状況
取締役会	議長 小林 いずみ	経営の基本方針等の業務執行の決定、および取締役・執行役の監督を行っています	24回 (98%)	システム障害等の対応状況に関するモニタリングならびに業務改善計画の承認、執行体制構築に係る人選や候補者育成の指針となる人材像、サイバーセキュリティへの取り組み、資本政策や株主還元に関する方針、気候変動への対応等を含むサステナビリティへの取り組み、ダイバーシティ&インクルージョンの推進や今後の人事戦略等について議論を行いました。
指名委員会	委員長 甲斐中 辰夫	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を行っています	19回 (100%)	グループCEOの交代、後継者計画の策定・運用状況、持株会社とオペレーティングエンティティの役割の違いを踏まえた取締役会のあり方、ならびに当社および中核3社の2022年度における個別の取締役人事について議論を行いました。
報酬委員会	委員長 山本 正已	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を行っています	10回 (100%)	役員に対する適切なインセンティブを付与する観点から、役員報酬に係る外部動向や内外の経済環境等を踏まえた報酬水準・構成等の適切性、サステナビリティに係る報酬決定要素の具体化等を含む変動報酬の決定根拠のさらなる透明性向上等について議論を行いました。
監査委員会	委員長 月岡 隆	取締役・執行役の職務遂行について、適法性・妥当性の監督を行っています	21回 (100%)	取締役・執行役の職務執行の監査、内部統制システムの構築・運用状況および子会社等の経営管理状況の監視・検証、会計監査人の選任および解任ならびに不再任に関する議案の内容の決定等を行いました。また、5カ年経営計画の遂行状況やガバナンスの高度化に向けた取り組み等について、重点的にモニタリングを行いました。

社外取締役の選任理由

氏名	選任理由
甲斐中 辰夫	法曹業界における豊富な経験と高い識見・専門性を活かし、取締役会の意思決定機能や監督機能の実効性強化、また、当社グループのコーポレート・ガバナンス、コンプライアンスおよび危機管理体制等のさらなる強化等への貢献を期待
小林 喜光	グローバル企業の経営者としての豊富な経験とコーポレート・ガバナンスにおける高い識見等を活かし、取締役会の意思決定機能や監督機能の実効性強化等への貢献を期待
佐藤 良二	公認会計士としての豊富な経験と高い識見・専門性を活かし、取締役会の意思決定機能や監督機能の実効性強化等への貢献を期待
月岡 隆	エネルギー分野の経営者として国内外で培われた高い識見や、再生可能エネルギーへの取り組み等を通じたサステナビリティに関する豊富な知見や専門性を活かし、取締役会の意思決定機能や監督機能の実効性強化等への貢献を期待
山本 正已	グローバル企業の経営者としての豊富な経験とテクノロジー領域における高い識見・専門性を活かし、取締役会の意思決定機能や監督機能の実効性強化等への貢献を期待
小林 いずみ	グローバル金融機関における日本法人トップおよび国際機関における代表としての豊富な経験と高い識見を活かし、取締役会の意思決定機能や監督機能の実効性強化等への貢献を期待

グループCEO選任理由（なお、グループCEOの選任経緯等の詳細については、「コーポレート・ガバナンスに関する報告書」にて開示しています）

氏名	選任理由
木原 正裕	足元状況を的確に把握して、グループをまとめながら、組織の規律・活力を高めるとともに、グループ全体の戦略・改革の方向性を理解し、その先のグループ戦略の策定・実行につなげる力を有する人材であり、視野が広く、冷静な判断力や決断力、管理能力に優れた人物であること、何よりも、社員のやる気を引き出して前に進めるリーダーシップを有していること

コーポレート・ガバナンス

取締役会の実効性向上に向けた取り組み

■ 取締役会の実効性評価

当社取締役会は、毎年、取締役会の運営や議論内容等に関する評価を実施し、取締役会の実効性向上に向け、継続的な取り組みを行っています。

直近では、2020年6月～2021年6月（取締役在任期間）を対象期間として評価を行い、その結果について2021年9月の取締役会において議論を行いました。

1. 評価方法

2020年度の評価は、当社「コーポレート・ガバナンスガイドライン」の定めに従い、第三者評価機関を活用しました。対象期間に在籍した取締役等に対するアンケートを実施し、そこで確認された課題認識等に基づきインタビューを通じた深掘りが行われたうえで、評価がなされました。

2. 評価結果の概要

全体評価	・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て、総じて実効性を確保 ・一方で、さらなる取締役会の実効性向上に向けた課題として、以下3点を認識
さらなる実効性向上に向けた課題認識	①重要アジェンダに関するより一層の監督機能強化 — 中長期の戦略に関する議論等 ②グループガバナンスの高度化 —グループ全体の執行の脆弱性・リスク対応力の不十分性につながる重要な領域（トップリスクを含む）についての対応等 ③取締役会の実効性をより向上させる運営面の改善等
2019年度評価における課題への取り組みに関する評価	「中長期的な経営課題に関する議案のさらなる拡充」 ・業務計画策定等の審議を通じて、骨太な戦略の議論については進捗 ・サステナビリティの議論については従前以上に内容の具体化が進展 「充実した議論の礎となる基盤整備」 ・資料の簡素化・合理化は改善傾向 ・事前情報提供の徹底により、取締役会当日は議論に集中できる環境を整備

3. 2020年度の評価結果を踏まえた今後の取り組み

課題認識	第三者評価機関の意見も踏まえた今後の取り組み
重要アジェンダに関するより一層の監督機能強化	・中長期の戦略／成長戦略等の議論の充実 等
グループガバナンスの高度化	・持株会社の取締役会としての役割を踏まえた、重要リスクに係る議論の充実 ・持株会社として、グループにおける執行状況の情報収集を強化 等
取締役会の実効性をより向上させる運営面の改善等	・資料に関する工夫を含めた審議時間等の運営改善 ・コロナ禍でも対応可能なコミュニケーション機会の充実 ・課題のフォローアップの仕組みのさらなる改善等 等

※上記取り組みの一部は、後述「監督機能のさらなる発揮に向けて」に記載の通り、一連のシステム障害等を踏まえた対応として取り組み中

■ 経営状況オフサイトミーティング

経営状況オフサイトミーティングは、取締役会を補完する重要な位置付けであり、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に開催しています。なお、テーマは経営上のトピックス等が取り上げられます。

2021年度の取り組み内容および開催回数

内 容	開催回数
①資本政策の見直しについて、②株主還元強化の検討、③各エンティティの足許の状況および今後の取り組み等	8回

■ 取締役のトレーニング

当社は、取締役に対して期待される役割・責務を果たすうえで必要となる「知識習得・向上の機会」を取締役の就任の際、また、その就任後も継続的に提供・斡旋しています。

1 全取締役への「知識習得・向上の機会」

- 新任取締役向けに、外部講師（弁護士）による、取締役の義務と責任を中心とした研修を実施
- 取締役会における各種付議／報告等により、当社グループの経営全般を俯瞰
- 「コンプライアンス・お客さま保護」および「人権啓発」に係る外部講師による研修会を開催
- システム障害を踏まえ、リスク管理に係る外部講師による研修会を実施
- 職務執行上必要な場合には、担当役員等からの個別説明、外部専門家の助言・外部研修（当社が費用負担）等の機会を提供

2 社外取締役への「知識習得・向上の機会」

就任時	就任後（2021年度実績）
当社グループ・金融業務等への理解向上 ● 新任の社外取締役に對し「就任時集中説明」を個別に実施 — 担当執行役・取締役会室長等から、企業理念、事業内容、経営戦略、経営計画、財務、ガバナンス態勢等を説明	取締役会議案について深度ある理解 ● 取締役会議案の事前説明の徹底および事後フォローの実施（取締役会の都度） 取締役会以外でのコミュニケーション充実 ● 社外取締役会議 — 社外取締役が互いに情報交換して認識の共有を行い、経営上の課題やガバナンスのあり方等に関する意見交換等を実施（8回開催） ● 経営状況オフサイトミーティング — 詳細は前述の通り その他知識習得・向上の機会 ● 部店長会議の視聴
	なお、各会議等は、Web会議システムにより、臨機応変に開催する体制としています。

■ 監督機能のさらなる発揮に向けて（みずほ銀行における一連のシステム障害等を踏まえた対応）

1. システム障害対応検証委員会による業務改善計画の進捗検証等

一連のシステム障害等を踏まえ、社外取締役のみで構成するシステム障害対応検証委員会を設置し、2022年1月17日に公表した業務改善計画における改善対応策の進捗状況の検証等を行っています。

2. 多面的な情報収集力の強化

従来から行われている取締役会への執行側からの定例報告に留まらず、みずほ銀行を含む主要エンティティトップからの執行状況報告を定例化するとともに、グループベースでの社外取締役間の意見交換の機会を設定しています。また、営業店・IT部門等の現場訪問を通じ、様々な役職員の声をヒアリングすることで、監督機能を発揮するうえで必要な情報収集に努めています。

3. エンティティの役割を踏まえた専門性の充実

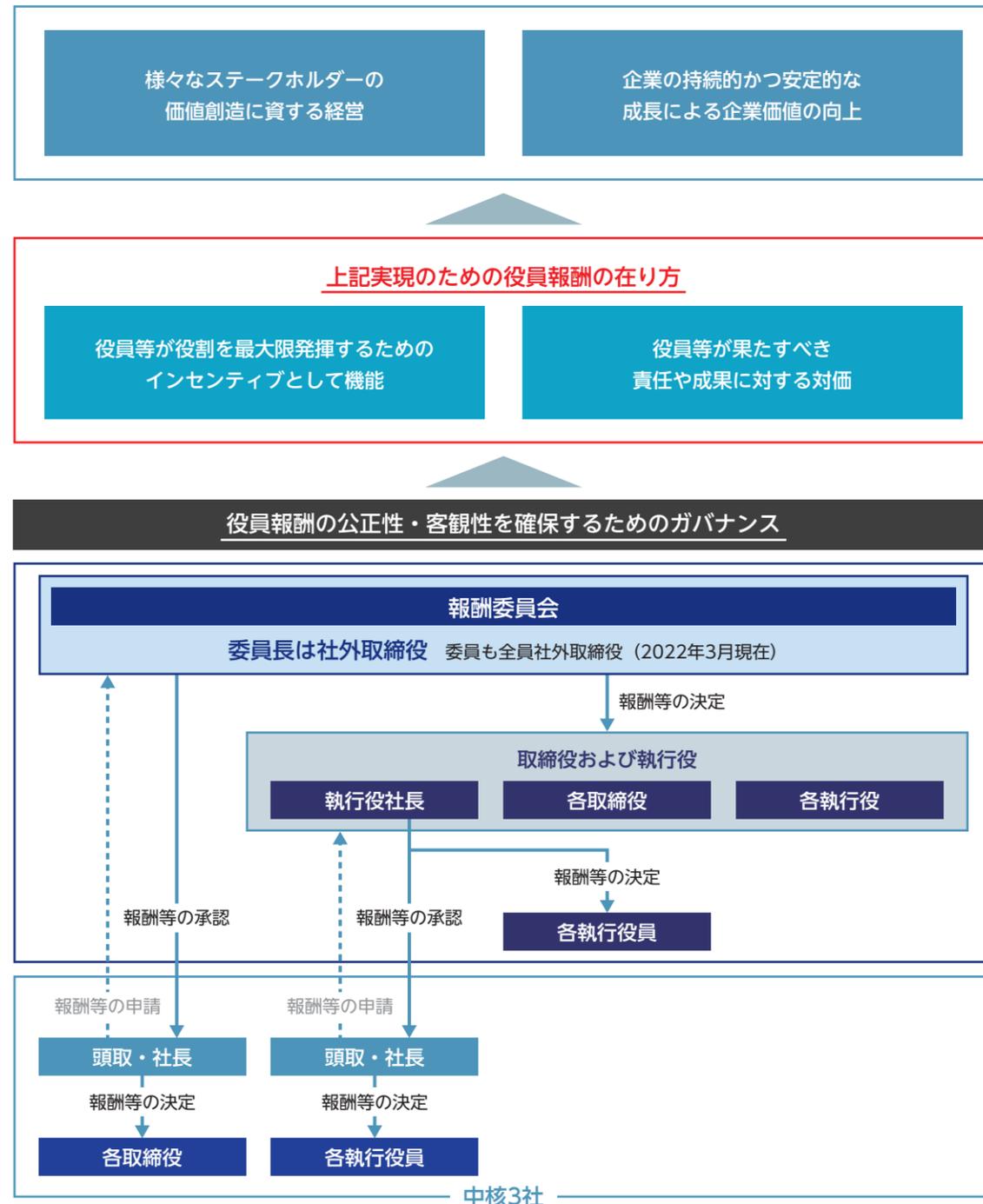
取締役会等における専門性や多様性をより一層確保するため、みずほ銀行において、オペレーティングエンティティとしてのガバナンス機能の強化を図る観点より、2022年4月1日付で、IT・システム分野や顧客目線に優れた社外の人材を取締役として招聘いたしました。また、当社においても、リスク委員会における専門性強化の観点からの外部知見の活用等、さらなる取り組みを進めてまいります。

コーポレート・ガバナンス

会社役員に対する報酬等

当社は、取締役、執行役および執行役員（以下、「役員等」）が受ける個人別の報酬等の内容に係る決定に関する「役員報酬に関する基本方針」を当社報酬委員会の決議により定めています。

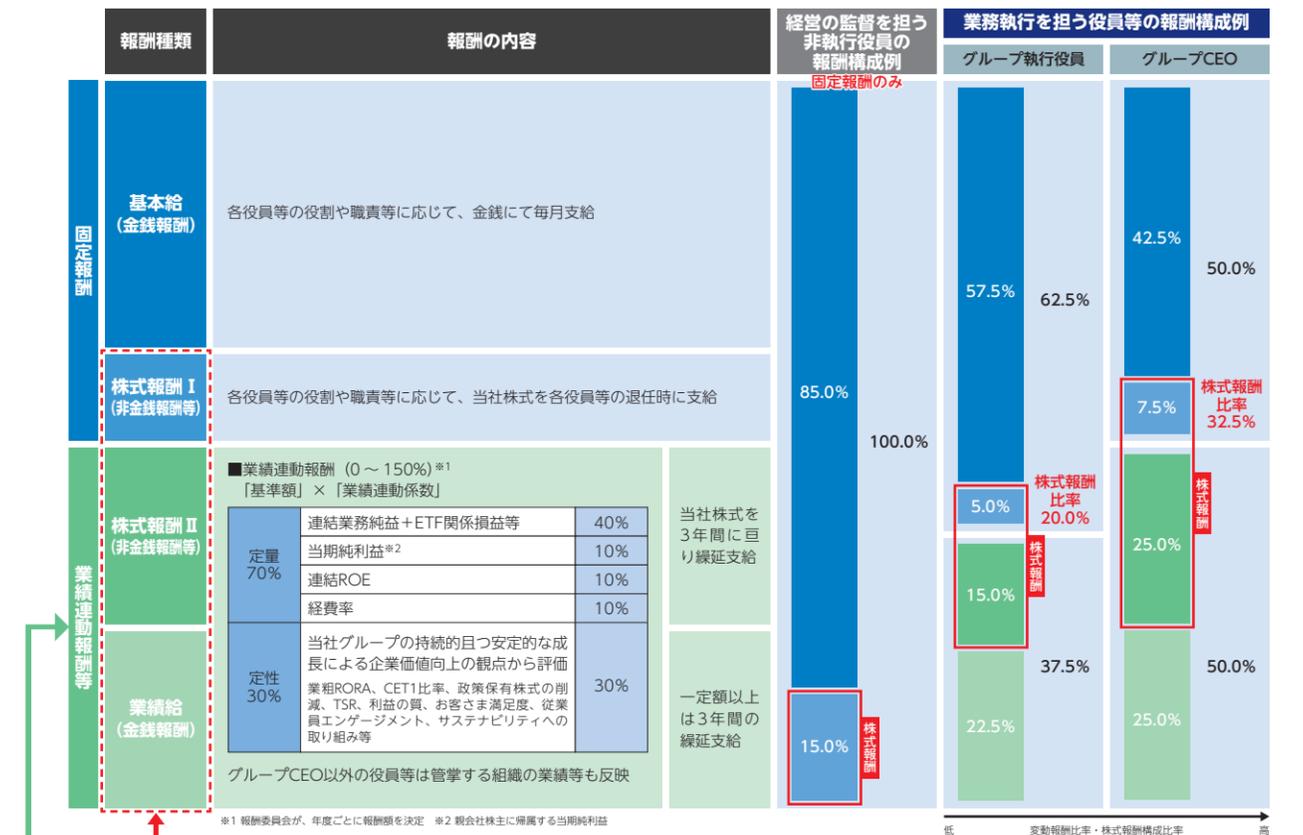
役員報酬に関する基本方針の概要



詳細については、資料編P300~304「役職員の報酬等について」をご参照ください。

報酬体系

- 業務執行を担う役員等が受ける報酬は、原則として、「基本給」、「株式報酬」および「業績給」の構成としています。また、固定報酬および業績連動報酬等（変動報酬）の構成割合については、各役員等の役割や職責等に応じて決定し、グループCEOの固定報酬の構成割合が最小となるように決定しています。
- 経営の監督を担う非執行役員は、監督機能を有効に機能させる観点から、原則として「基本給」および「株式報酬Ⅰ」の固定報酬のみとし、その構成比率は、原則として、「基本給」：「株式報酬Ⅰ」=85%：15%としています。



(注) 1. 会社や本人の業績次第で、報酬委員会の決議等により繰延部分の減額や没収（マルス・クローバック）が可能な仕組みを導入しています。
2. 海外で採用した役員等については、現地における報酬規制および慣行ならびに同業他社の報酬水準を踏まえ、個別に基準額、役員報酬の構成および内容を決定する場合があります。

業績連動報酬は、各役員等の役割や職責等により決定される基準額に対して、定量・定性項目から算出する業績連動係数を乗じて決定します。

定量評価
本業の収益力を示す「連結業務純益+ETF関係損益等」、経営の最終結果である「親会社株主に帰属する当期純利益」、経営の効率性を示す「連結ROE」および「経費率」の目標達成率で評価します。各指標の目標達成率は150%を上限とし、目標を一定程度下回った場合は0%とします。

定性評価
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向上の観点から、例えば、目標達成率だけでは認識できない過年度/他社比を考慮した「利益の質」、主要ESG評価機関4社（S&P Dow Jones、Sustainalytics、MSCI、FTSE）評価の過年度/他社比も活用した「サステナビリティへの取り組み」等の項目を踏まえ総合的に0~150%の評価を行います。

報酬決定プロセス

報酬委員会は、「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います。また、役員等が受ける個人別の報酬に関する公正性・客観性を確保するため、当社取締役および執行役の個人別の報酬等の決定、中核3社の取締役の個人別の報酬等の当社における承認等を行います。

リスクガバナンス

リスクガバナンスはコーポレート・ガバナンスの枠組みの一部であり、みずほフィナンシャルグループではリスクアペタイト・フレームワーク（RAF）をその中核に据えています。

さらに〈みずほ〉では、RAFをはじめとするリスクガバナンスの土台として、健全なリスクカルチャーの醸成を通じた、規律あるリスクテイクやリスクコミュニケーションの推進に取り組んでいます。

また、強固なリスクガバナンスを確立するために「3つの防衛線」の考え方にのっとり、2線としての適切な牽制機能を発揮しています。

2021年度の振り返り

2021年度は、変異株のまん延による新型コロナウイルス感染症の影響長期化が大きく経済を下押しするなか、〈みずほ〉は金融仲介機能の発揮やお客さまへの多面的なサポートに力を注ぎながら、信用リスクをはじめとした各種リスクの顕在化への目配りも求められる難しい経営環境が続きました。さらに、年度末にかけて急速に悪化したロシア・ウクライナ情勢は、地政学リスクの顕在化が金融グループの経営に大きな影響を及ぼしうることを改めて認識させるものでした。

加えて一連のシステム障害等を受け、システムリスクをはじめとした非財務リスクをどのようにして実効的に制御していくかという課題にグループ一体で取り組みました。

足元の環境・リスク認識

新型コロナウイルス感染症の拡大は、世界全体でみれば落ち着きつつありますが、一部の国・地域における局所的な感染拡大は未だ予断を許さず、強力な防疫措置が供給網に及ぼす影響への目配りも欠かせません。また、米中対立の先鋭化にロシア・ウクライナ情勢等の地政学リスクの顕在化も重なり、対立陣営からの脱依存を意識することによる世界の分断進展にも留意する必要があります。さらに、エネルギー・食糧価格の高騰はグローバルなインフレ高進の加速をもたらしており、米欧を中心とした金融引き締め加速が各国金利の急上昇や新興国を含むグローバル経済の悪化に波及する可能性に注意する必要があります。

サステナビリティへの取り組みに関する社会の期待は急速に高まっており、とりわけ気候関連リスクについては、COP26で「産業革命以前からの気温上昇を1.5℃に抑制するための努力を追求すること」を記した成果文書が採択される等、気候変動対策に向けた各国政府等の取り組みは加速しており、お客さまとの建設的な対話を通じた金融・非金融両面からの気候変動対策支援とともに、〈みずほ〉自らのリスク管理態勢の整備の重要性がますます高まっています。

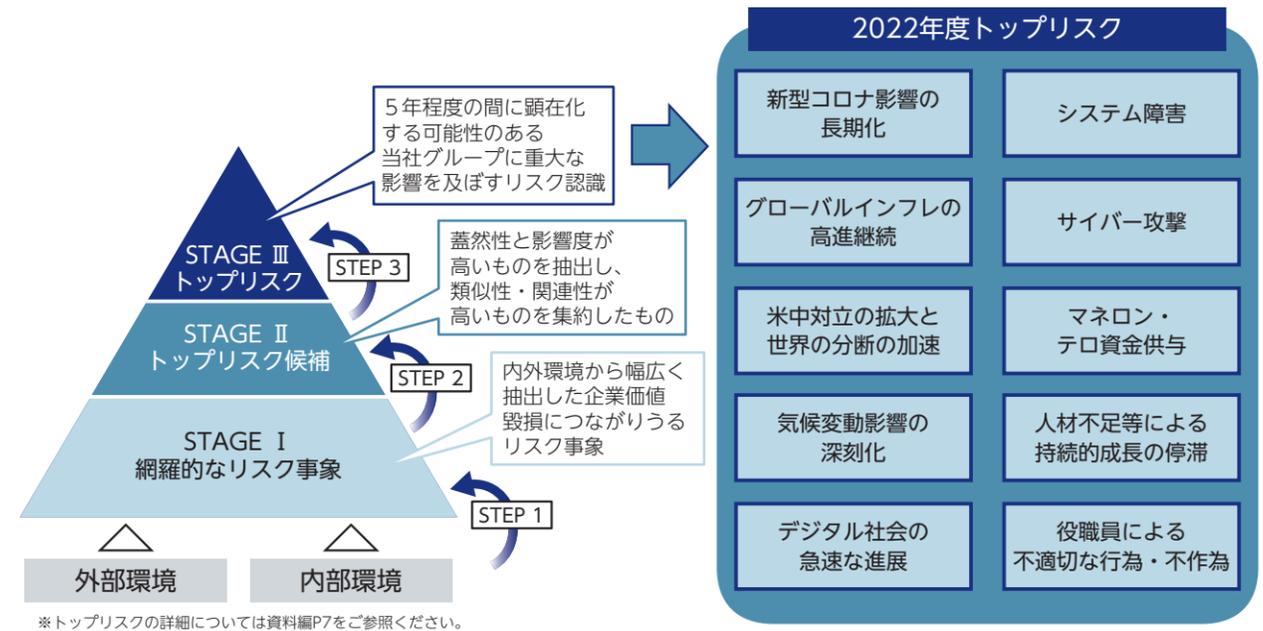
この他にも、システム障害の再発防止や、マネー・ローンダリング/テロ資金供与対策の強化、サイバー攻撃への備え、経営戦略を遂行していくために必要な人材の確保等、様々なステークホルダーの期待・要請に真摯に向き合いながら、多面的なリスクを踏まえた業務運営を行っていくことが重要です。

トップリスクの選定

こうした内外環境を踏まえ、〈みずほ〉では重大な影響を及ぼすリスク認識として「トップリスク」を選定しています。トップリスク運営を通じてグループ内のリスクコミュニケーションを深め、リスク認識に対する目線の統一を図り、関連する各リスク管理の整合的な運営を確保しています。トップリスクの選定にあたっては、リスク委員会や取締役会等に報告し、外部委員や社外取締役も含め多面的に議論を行っています。

そのうえで、選定したトップリスクの未然防止策や事後対応等のリスクコントロール策を検討し、業務計画等への反映を通じて、リスクガバナンスの強化につなげています。

<トップリスク選定プロセス>



さらなるリスクガバナンスの強化に向けて

金融機関の経営に影響を与えるリスク要因は、今後さらに拡大し、複合的に絡み合うケースが増えていくことも想定されます。また、複雑な世界情勢のなかで多様なステークホルダーに向き合い、常にリスク管理態勢を向上させていくことが必要と考えています。

こうした認識のもと、〈みずほ〉では既存のリスク管理の枠組みの強化に加えて、カバーするリスク領域の拡大や、リスク顕在化時の影響極小化にも取り組んでいます。具体的には、近年重要度が高まっている外部委託先やサプライヤー、提携先等が当社にもたらすリスク（「サードパーティリスク」）の管理や、テロやサイバー攻撃、自然災害等の不測の事態が発生した場合においても重要な業務の継続を可能とする「オペレーショナル・レジリエンス」の強化に取り組んでいます。

また、地政学リスクへの意識を一段と高め、顕在化の蓋然性に予断を持つことなく、適切に備えています。

その他、気候関連リスクについては、時間軸が長期であることやリスクの定量化の手法が確立されていないこと等、リスク管理態勢構築に向けた課題は多くありますが、各リスクカテゴリーにおけるシナリオ分析やストレステスト等の試行錯誤を繰り返し、リスクの評価方法の改善に取り組むつつ、リスクコントロール強化を図っていきます。

上記は一例であり、刻々と変わる内外環境変化を捉えながら、さらなるリスクガバナンスの強化に努めていきます。

リスクガバナンス

リスクカルチャー

〈みずほ〉は、「リスクに関する行動指針」を制定し、経営からのメッセージ発信や研修等を通じて、健全なリスクカルチャーの役員・社員への浸透を深めています。〈みずほ〉が“お客さま第一”を実践し企業価値の向上を実現するには、リスクを回避するだけでなく、取るべきリスクは取るという考えを持つことが不可欠です。本指針は、役員・社員一人ひとりが、リスクに向き合う際に適切な価値観や行動軸を実現するための拠りどころとなります。本指針は、「〈みずほ〉の企業理念」に定める5つの価値観・行動軸（みずほValue）に即しており、役員・社員が日々の業務の中でリスクに係る判断に迷った場合等には本指針に立ち返り実践することで、リスクへの適応力や対応力が高まり、健全なリスクカルチャーが醸成されます。

こうした取り組みは、結果として役員・社員による不適切な行動を未然に防ぐことにもつながる等、内部統制の観点からも重要です。

リスクアペタイト・フレームワーク

〈みずほ〉のRAFは、お客さまの実需に焦点をあてた適切なリスクテイクとソリューション提供を通じて競争優位を確立し、持続的かつ安定的な収益確保による企業価値の向上を実現し、公共的使命を全うすることを目的としています。

当社は、RAFをリスクアペタイト（事業戦略や財務戦略を実現するために進んで受け入れるリスクの種類と水準）を実現するための経営管理の枠組みと位置付けています。具体的には、中期経営計画や業務計画（業務計画等）の策定において、リスクアペタイトを明確にしたうえで戦略・施策や資源配分・収益計画を決定し、その運営状況をモニタリングする等、戦略、収益およびリスク管理の一体運営を通じて、規律あるリスクテイクや最適なリスク・リターンを実現することをめざしています。

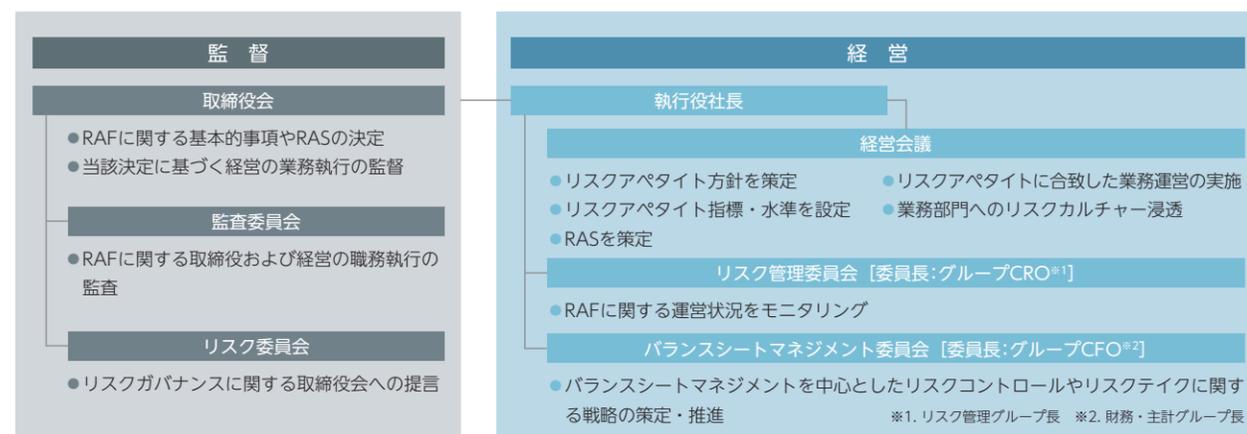
RAFの運営では、取締役会が、RAFに関する基本的事項、およびRAFの運営態勢やリスクアペタイト等を文書化したリスクアペタイト・ステートメント（RAS）を決定し、当該決定に基づく経営の業務執行を監督しています。また、取締役会の諮問機関であるリスク委員会が、リスクガバナンスに関して取締役会へ提言を行っています。

一方、業務執行におけるRAFの運営は、グループCEOの統括のもと、グループCRO、グループCFOおよびグループCSOがこれを補佐し、事業戦略、財務戦略およびリスク管理の一体運営を行っています。また、カンパニー長、ユニット長およびグループ長は、リスクアペタイトに基づいた戦略の企画推進やリスクテイクの担い手として業務運営を行っています。また、内部監査グループは、独立した立場で、RAFの有効性等を客観的・総合的に評価し、課題解決のための助言・是正勧告を行っています。

リスクアペタイトの設定では、はじめにマクロ経済環境・規制環境・競争環境等の外部環境に関する将来見通しや、トップリスク等のリスク事象を経営で議論し、これらを組織内で共有するためのベースラインシナリオおよびリスクシナリオを策定しています。

次にこれらの外部環境に関する認識を踏まえて当社グループ全体のリスクテイクに関する基本的な方針であるリスクアペタイト方針を策定し、この方針に基づいて戦略・施策を具体化し、経営資源配分や収益計画を決定しています。また、〈みずほ〉の企業価値を支える資本力・収益力・流動性等について、定量的なリスクアペタイト水準を設定しています。

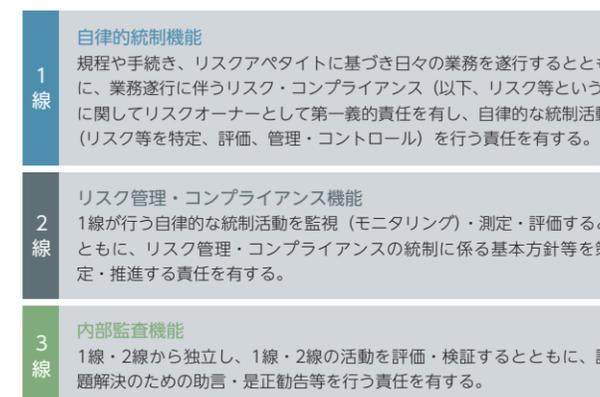
〈みずほ〉のRAF運営体制



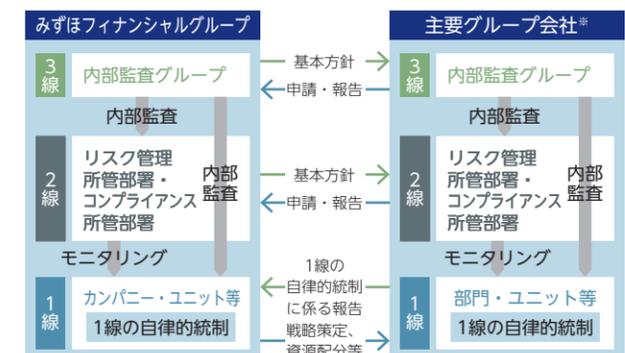
3つの防衛線

〈みずほ〉では、パーゼル銀行監督委員会が公表している「銀行のためのコーポレート・ガバナンス諸原則」で示されている「3つの防衛線」の考え方にのっとり、下図の定義と役割のもと、1線における自律的統制に加え、2線による牽制機能を確保するとともに、独立した3線が内部監査を実施することを通じ、リスクガバナンスの適切性・有効性を確保しています。また、グループの戦略策定、経営資源配分等の役割を担う当社が、主要グループ会社の1線の自律的統制状況を把握し、適切な対応を行う体制を強化しています。

〈みずほ〉における「3つの防衛線」の定義・役割



〈みずほ〉におけるリスク管理・コンプライアンスの枠組み



※主要グループ会社のうちみずほ銀行・みずほ信託銀行・みずほ証券・米州みずほ・みずほリサーチ&テクノロジーズでは、「3つの防衛線」の考え方を踏まえたリスク管理・コンプライアンスを実践

総合リスク管理

〈みずほ〉では、経営の健全性・安定性を確保しつつ企業価値を高めていくために、保有するリスクを適切に管理し、制御していくことを経営上の最重要課題の1つとして認識し、リスク管理態勢の整備に取り組んでいます。

〈みずほ〉では、グループ全体に共通するリスク管理の基本方針を取締役会決議に基づき制定しています。リスク管理の基本方針においてはリスク区分、適切なリスク管理を行うための態勢の整備と人材の育成、リスク管理態勢の有効性および適切性の監査の実施等を定めています。

〈みずほ〉はこの基本方針にのっとり、リスクを幅広く多面的に捉え、様々な手法を活用してリスク管理の高度化を図る等、リスク管理の強化に努めています。

RAFをリスクアペタイト実現のための経営管理の枠組みと位置付けるとともに、リスク管理を網羅的に行う枠組みとして総合リスク管理を位置付けています。

オペレーショナル・レジリエンス

近年、パンデミック、大規模自然災害、サイバー攻撃をはじめ、金融機関の業務が大規模に中断しステークホルダーに重大な影響を与えかねない脅威は、ますます多様化しその度合いも高まっています。

英国をはじめ各国の当局が、たとえ想定外の事象であってもステークホルダーにとって許容できない重大な影響が生じないよう方針等を打ち出さなか、2021年3月にパーゼル銀行監督委員会が「オペレーショナル・レジリエンスのための諸原則」を公表し、金融機関がとるべき対応が国際的に標準化されました。

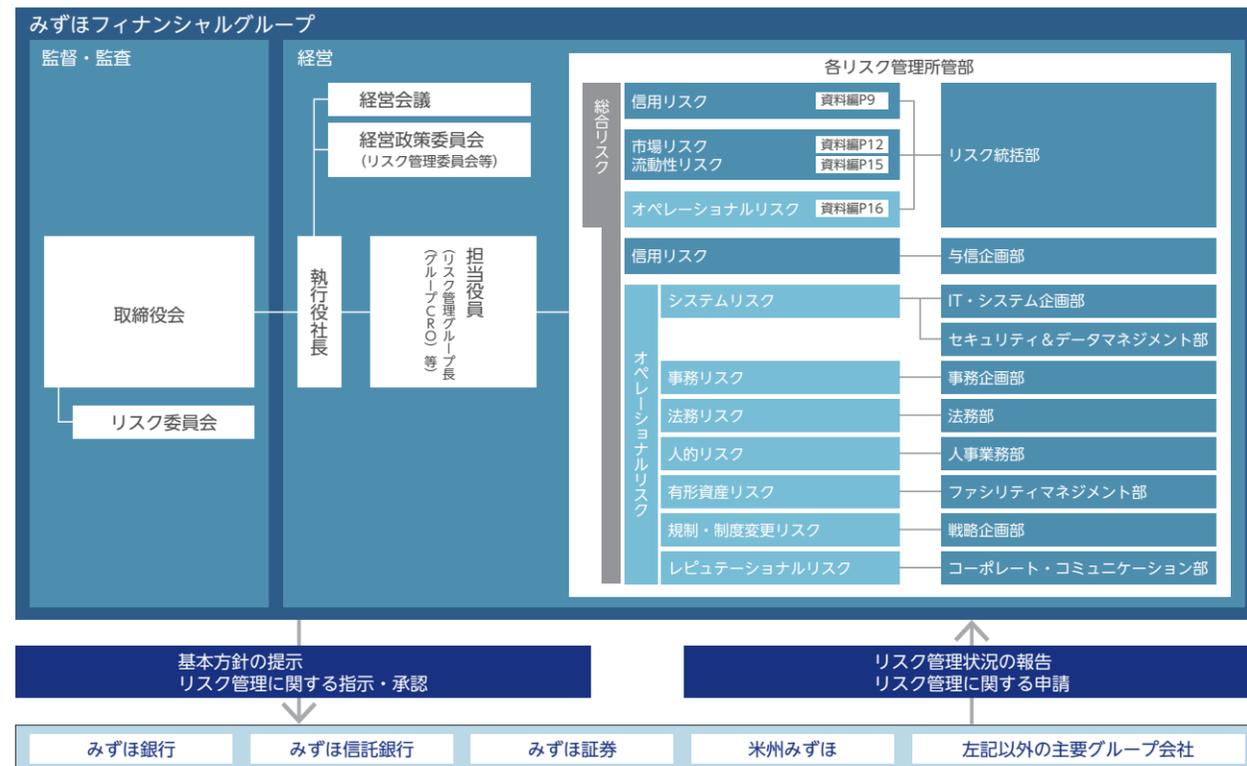
〈みずほ〉は、システム障害の反省を踏まえ、危機対応力の強化を重要な経営課題と捉えており、業務中断が起こり得ることを前提に、その影響を一定水準に収まるように態勢を整備するという「オペレーショナル・レジリエンス」の考え方を、現在進めている業務改善計画における取り組みの中で、顧客や市場影響の視点に立って実践しているところです。

あわせて、経営陣のコミットメントのもと、以下の一連のプロセスを事業継続管理に取り入れることで、さらなる「オペレーショナル・レジリエンス」の強化に努めていきます。

①顧客や市場に重大な影響を与える業務の特定、②重要な業務の提供に必要なリソースの可視化、③許容できないほどの重大な影響（影響許容度）の設定、④ストレステストを通じた影響許容度の適切性確認

リスクガバナンス

〈みずほ〉の総合リスク管理態勢



■当社のリスク管理に関する詳しい情報は資料編P7～19リスク管理態勢またはウェブサイトに掲載しています。

□ https://www.mizuho-fg.co.jp/company/internal/r_management/index.html

ストレステスト

〈みずほ〉では、リスクアパタイトの適切性や業務計画等の妥当性を検証するために、自己資本比率や業績等への影響を算出・評価するストレステストを実施しています。

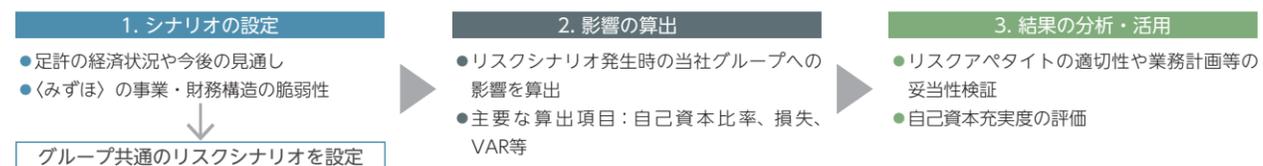
足許の経済状況や今後の見通し、〈みずほ〉の事業・財務構造の脆弱性等を踏まえてシナリオを設定し、ストレステストを実施します。ストレス状況においても必要な自己資本比率や業績等を確保できることを確認し、必要な水準を下回る場合には、リスクアパタイトや業務計画等の見直しを検討・実施します。また、規制資本には含まれていないバンキング勘定の金利リスク等も含めたリスク量への影響を算出し、自己資本とのバランスを確認することで、自己資本充実度の評価に活用しています。

加えて、流動性リスクの観点で、業務計画を踏まえた将来のバランスシートに対して、〈みずほ〉固有のストレスおよび市場全体にストレスが発生した場合においても、あらゆる対策を講じることにより、資金不足に陥らないことをストレステストにより検証しています。

この他、市場リスク等のリスクカテゴリーごとの管理においてもストレステストを行い、頑健なリスク管理を構築しています。

これらを通じて〈みずほ〉のビジネスや事業ポートフォリオ等の特性に関する理解を深め、ストレス発生時に取るべきアクションをあらかじめ定める等、リスクへの運営力を高める継続的な取り組みを実施しています。

〈みずほ〉の自己資本関連のストレステスト



コンプライアンス

コンプライアンス（法令等遵守）

みずほフィナンシャルグループは、「日本を代表する、グローバルで開かれた総合金融グループ」としての社会的責任と公共的使命の重みを常に認識し、「法令・諸規則を遵守し、社会的規範にもとることのない誠実かつ公正な企業活動を実践すること」をコンプライアンスと考えています。

そして、コンプライアンスの徹底を、経営の基本原則として位置付け、コンプライアンスの推進に努めるとともに、当社グループが示す基本方針にのっとり、当社グループの各社が各々のコンプライアンス態勢を確立しています。

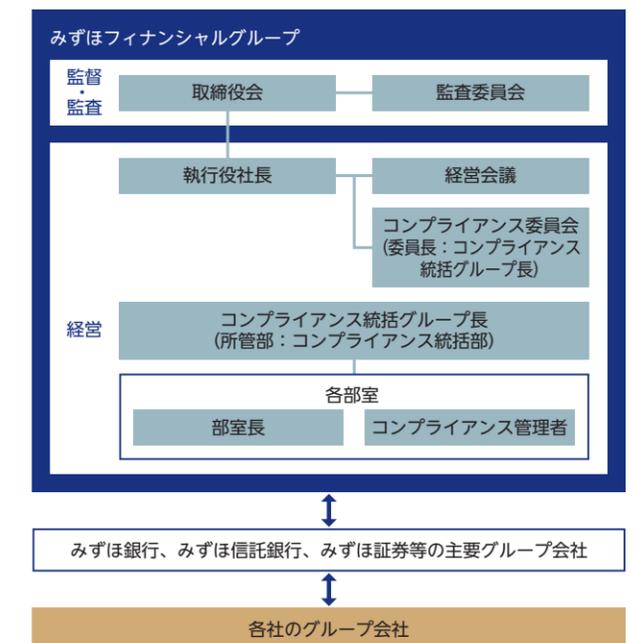
コンプライアンス運営体制

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、およびみずほ証券では、社長・頭取がコンプライアンスを統括するとともに、コンプライアンス委員会（委員長：コンプライアンス統括グループ長）にて重要事項の審議を行っています。

また、コンプライアンス統括グループ長のもとに、コンプライアンスの企画・推進を行う所管部としてコンプライアンス統括部を設けています。さらに、各社の部室店では、その長がコンプライアンスの責任者として指導・実践するとともに、コンプライアンス管理者を配置し、遵守状況をチェックする運営としています。

当社グループのコンプライアンス管理については、当社が、主要グループ会社のコンプライアンスの遵守状況を報告等により把握し、必要に応じて適切な対応を行い、主要グループ会社各社のグループ会社については、主要グループ会社を通じて管理しています。

コンプライアンス運営体制



コンプライアンス活動

当社グループでは、倫理面での具体的な行動基準を示した「みずほの企業行動規範」を策定し、入社時研修等を通じて役職員一人ひとりに周知徹底しています。また、業務遂行上遵守しなければならない法令諸規則および実践するコンプライアンス活動を分かりやすく明示したコンプライアンス・マニュアルを各社にて策定し、入社時研修等を通じて役職員一人ひとりに周知徹底しています。

コンプライアンスの遵守状況については、各部署自らがチェックを行うことに加え、コンプライアンス統括部署がモニタリングを実施しています。また、コンプライアンスに係る体制整備、研修、チェック等を実施するための具体的な実践計画として、各社は、コンプライアンス・プログラムを年度ごとに策定し、その実施状況を半年ごとにフォローアップしています。

マネー・ローンダリング等防止に向けた取り組み

金融犯罪が多様化かつ巧妙化し、世界各地でテロ犯罪が継続的に発生する等、マネー・ローンダリングおよびテロ資金供与対策（以下、「マネロン対策」という）の重要性が高く、金融機関のマネロン対策の強化が課題となっています。当社グループは、国内外において事業活動を行ううえで、国内外の法令諸規制の適用およびそれに基づく国内外の金融当局の監督を受けており、当社グループでは、国内外の法令諸規則を遵守する態勢を整備するとともに、マネロン対策のさらなる強化を継続的に実施しています。

外為法第17条に基づく銀行等の確認義務の履行に関し、みずほ銀行が2021年11月26日に財務省より是正措置命令を受け、

コンプライアンス

同年12月17日に改善・再発防止策等に係る報告書を財務省に提出しました。財務省からの是正措置命令の内容については、2021年11月26日付のリリース「金融庁および財務省による行政処分について」、認識している課題と、その課題を踏まえた再発防止策の策定状況については、2021年12月17日付リリース「株式会社みずほ銀行における財務省是正措置命令に対する報告書の提出について」をご参照ください。当社グループは、改善・再発防止策等を着実に実施し、法令諸規則を遵守する態勢の整備、マネロン対策の強化を実施していきます。

反社会的勢力との関係遮断

当社グループは、反社会的勢力による経営活動への関与の防止や当該勢力による被害を防止する観点から、「みずほの企業行動規範」において、市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力とは一切の関係を遮断する、との基本方針を定めています。

当社では、「グループ反社取引排除部会」で外部専門家の知見も取り入れて専門的・集中的な議論を行い、反社会的勢力との関係遮断にグループベースで取り組むとともに、その議論を踏まえ、当社、みずほ銀行、みずほ信託銀行、およびみずほ証券のコンプライアンス委員会にて審議・報告を行っています。

なお、主要グループ会社では、対応統括部署や不当要求防止責任者を設置し、対応マニュアルや研修体制等の整備・徹底に努め、個別事案には、必要に応じ外部専門機関とも連携し、対処しています。

コンプライアンスの徹底に向けた取り組み

当社グループでは、コンプライアンスに係る教育と研修をコンプライアンスを徹底する重要な施策として位置づけています。

2021年度も、全職員を対象とした研修に加え、役員、部長、コンプライアンス管理者等の各階層に対して、職務に則した内容の研修を実施した他、e-ラーニングを活用し、コンプライアンスの各テーマについて関連する職員への研修を16回実施する等、マネジメントから従業員までの幅広い層に対して実効性のある研修を行いました。

一方、2021年の行政処分をうけ、2022年度は法令遵守態勢のさらなる強化のため、研修運営の高度化に取り組んでいきます。

具体的には、すべての法令諸規則に関して、すべての役職員が、その役割を全うするために必要なレベルのコンプライアンス知識とその背景にあるリスク認識を持つことは、法令遵守体制を盤石なものにするために重要であるという認識のもと研修全体を見直し、各法令や業務ごとに、各役職員の業務内容の別に応じて、必要な知識や役割・責任の内容・範囲は何かという点を検討し、それらに応じた研修を実施していきます。

また、研修等を通じたコンプライアンスの徹底に加え、コンプライアンス上の問題をいち早く検知し、適切に対応していくことも重要な課題です。当社グループでは、コンプライアンス上の問題を認識した場合には、各部長等に速やかに報告・相談することをコンプライアンス・マニュアルで定めている他、グループ各社のコンプライアンス部門や外部の法律事務所・専門業者に通報窓口を設け、社員が直接通報できる体制も整備しています。また、会計、財務報告に係る内部統制、監査に係る不適切な事項について、社内外からの通報を受け付ける「会計・監査ホットライン」を外部の法律事務所に設置しています。

〈みずほ〉の内部通報制度（コンプライアンス・ホットライン）

当社は、内部通報制度を整備し、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、その実効性向上に取り組むとともに、ポスターの掲示や各種連絡窓口を記載した携帯カードの全社員への配布等により、グループ各社員への周知を図っています。なお、2021年度には、当社グループにおける社内外の通報窓口にて216件の通報が寄せられ、その対応状況等については、当社監査委員に報告しています。なお、当社の内部通報制度は、消費者庁が指定する団体の審査を経て適切に運営していることが認められ、内部通報制度認証（自己適合宣言登録制度）に登録されています。



会計・監査ホットライン

当社は、会計、財務報告等の不適切な事項について、社内外から通報を受け付けるホットラインを外部の法律事務所に設置しています。

お客さま保護等管理

〈みずほ〉は、お客さまを第一と考え、お客さまの信頼を得ることこそが、健全経営を確保し、ひいては他のステークホルダーからの信頼を得るための基盤となるという考えに基づき、コンプライアンスはもとより、業務の適切性の確保、お客さまの利便性向上のために、お客さまの視点から〈みずほ〉の業務の検証・改善を継続的に行い、グループ統一的にお客さま保護等管理に取り組んでいます。

お客さま保護等管理体制

〈みずほ〉における「お客さま保護等管理」とは、お客さまの保護および利便性向上の観点から、以下の事項を達成するために必要となる管理をいいます。

1. お客さまに対する取引または商品等の説明および情報提供（商品等説明）の適切性および十分性の確保
2. お客さまの相談・苦情等の対応（お客さまサービス）の適切性および十分性の確保
3. お客さまの情報の管理（お客さま情報管理）の適切性の確保
4. 〈みずほ〉の業務を外部委託する場合におけるお客さま情報やお客さまへの対応管理（外部委託管理）の適切性の確保
5. お客さまとの取引に係る利益相反の状況に応じた対応を実施するために必要となる管理（利益相反管理）の適切性の確保

みずほフィナンシャルグループでは、執行役社長がお客さま保護等管理を統括し、コンプライアンス委員会（委員長：コンプライアンス統括グループ長）にて重要事項の審議を行っています。また、各管理項目の担当部門は、主要グループ会社のお客さま保護等管理の状況を一元的に把握・管理しています。さらに主要グループ会社各社のグループ会社については、主要グループ会社を通じて管理しています。

情報管理

IT技術の進展に伴い情報の利活用が進む一方、各国の個人情報保護法制の強化、社会的関心の高まりを受け、情報資産の適切な保護と利用を目的とする情報管理は極めて重要な経営課題であると認識しています。当社グループでは、情報資産に関する各種安全管理措置・管理方法を明確化するとともに、役職員への教育・啓発を行い、情報管理態勢強化に努めています。

お客さまサービス管理

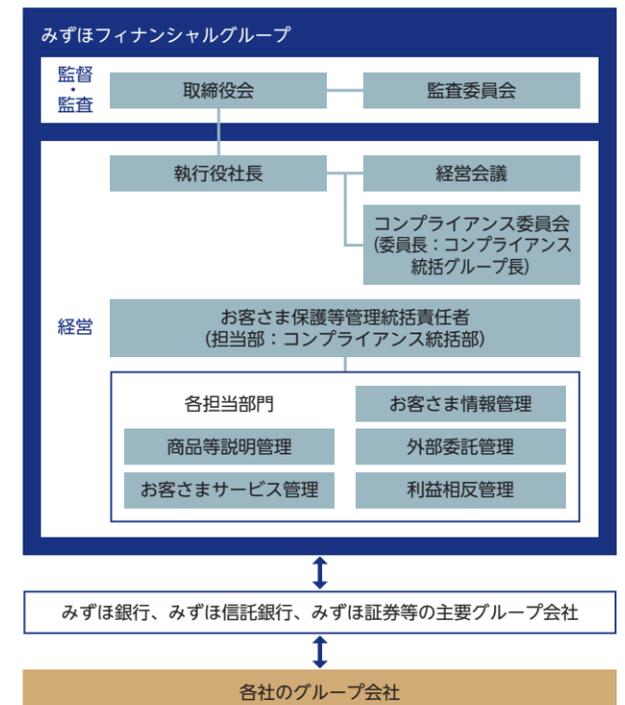
幅広いお客さまと様々な取引がある当社グループでは、お客さまからの苦情等への適切な対応の徹底、お客さまの保護および利便性の向上に継続的に取り組んでいます。

苦情等については、お客さまへの迅速かつ丁寧な対応、および適切な報告を徹底しています。

また、苦情等の「お客さまの声」を重要な経営資源と捉えて継続的に業務改善を図り、お客さま満足度の向上に取り組んでいます。

□ お客さまサービス管理への取り組み

<https://www.mizuho-fg.co.jp/company/internal/customer/>



フィデューシャリー・デューティー※

※他者の信託に応えるべく一定の任務を遂行する者が負うべき幅広い様々な役割・責任の総称

〈みずほ〉は、『〈みずほ〉の企業理念』に掲げる「お客さま第一」をはじめとした価値観・行動軸（みずほValue）をすべての役員と社員が共有し、幅広い金融サービスを持つエキスパート集団として、お客さまの多様なニーズに的確に対応し、最高水準のソリューションを提供する取り組みを行っています。

資産運用関連業務では、お客さまの利益に真に適う商品・サービスを提供し、中長期的なパートナーとして、最も信頼されるグループであり続けるため、グループ全体の方針として「〈みずほ〉のフィデューシャリー・デューティーに関する取組方針」を策定・公表しています。また、持株会社および各機能を担うグループ会社において、具体的なアクションプランを策定・公表し、お客さまの立場に立った様々な施策を実践しています。

□ 〈みずほ〉のフィデューシャリー・デューティーに関する取組方針 <https://www.mizuho-fg.co.jp/company/policy/fiduciary/>

フィデューシャリー・デューティー実践によるお客さまと〈みずほ〉の共通価値創造

〈みずほ〉では、フィデューシャリー・デューティーの実践を通じ、お客さまの中長期的な金融資産の増大を実現し、高い満足と信頼を獲得することをめざしています。

同時に、お客さまの満足・信頼の表れとして、顧客基盤の拡大・ブランド構築を実現することで、〈みずほ〉の中長期的な成長にもつながるといってお客さまと〈みずほ〉の共通価値の創造」をめざしています。

定量指標（KPI）

「お客さまと〈みずほ〉の共通価値の創造」の実現に向け、フィデューシャリー・デューティーの定着状況を確認するための定量指標（KPI）を設定し、アクションプランの取組状況とともに、定期的に公表しています。



※上記の定量指標（KPI）に加え、以下の「共通KPI」を公表しています。
共通KPI ① 投資信託・ファンドラップの運用損益別お客さま比率 ② 投資信託の預り資産残高上位銘柄のコスト・リターン ③ 投資信託の預り資産残高上位銘柄のリスク・リターン ④ 外貨建保険の運用評価別お客さま比率 ⑤ 外貨建保険の銘柄別コスト・リターン
 「共通KPI」は、金融庁から公表された「投資信託の販売会社における比較可能な共通KPIについて」（2018年6月）、「外貨建保険の販売会社における比較可能な共通KPIについて」（2022年1月）に基づく指標です。

「R&I 顧客本位の投信販売会社評価」で「S+」を取得

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、みずほ証券は、フィデューシャリー・デューティーの取り組みについて第三者の客観的な評価を受けるべく、格付投資情報センター（R&I）の評価制度である「R&I 顧客本位の投信販売会社評価」を取得しています。

2022年1月には、4社いずれもが2年連続の「S+」評価となり、業界トップレベルの評価をいただいています。



「R&I顧客本位の投信販売会社評価」（以下、「本評価」）は、投資信託販売業務を行う販売会社の「顧客本位の業務運営」の取り組みに関するR&Iの意見であり、事実の表明ではありません。R&Iが本評価を行うに際して用いた情報は、R&Iがその裁量により信頼できると判断したものではありません。R&Iは、これらの情報の正確性等について独自に検証しているわけではありません。また、その正確性及び完全性につきR&I等が保証するものではなく、特定商品の購入、売却、保有を推奨、又は将来のパフォーマンスを保証するものではありません。本評価に関する著作権等の知的財産権その他一切の権利はR&Iに帰属しており、無断複製・転載等を禁じます。なお、株式会社みずほフィナンシャルグループに対する本評価は、株式会社みずほ銀行、みずほ信託銀行株式会社、みずほ証券株式会社の各社に対する本評価を総合したものです。

サイバーセキュリティ

社会全体のデジタル化進展に伴うサイバー攻撃の増加

世界の多くの地域で、インターネットを介したコミュニケーションや経済活動が日常の一部となり、デジタル化が進んでいます。なかでもサイバー空間は公共空間化し、個人情報や機密情報が大量に流通・蓄積される場となっています。また、国家の関与が疑われる攻撃も活発化しており、個人情報だけでなく企業が持つ機密情報を狙ったサイバー攻撃事例も増加しています。サイバー攻撃手段そのもののサービス化・分業化が進み、攻撃に必要なスキルをすべて保有していなくても複数で分担して攻撃が実行できるようになっていることも、攻撃件数増加の一因となっています。

〈みずほ〉におけるサイバーセキュリティの取り組み

〈みずほ〉においても、デジタル技術を活用した金融サービスやデータビジネスを推進していますが、お客さまに安心・安全なサービスを提供するためには、デジタル技術利用に伴うリスクへの対応、特にサイバーセキュリティの対応が重要です。

〈みずほ〉では、サイバー攻撃を経営上のトップリスクの1つと位置づけ、「サイバーセキュリティ経営宣言」に基づいて、継続的にサイバーセキュリティ対策を推進しています。具体的には、Mizuho-CIRT*1を中心に、高度なプロフェッショナル人材を配置し、外部の専門機関とも連携したインテリジェンスや先進技術を駆使しながら、統合SOC*2等による監視体制を整え、ウイルス解析、多層的防御等、レジリエンス態勢強化に取り組むとともに、有事に備えた年に複数回のサイバー訓練、人材育成にも中長期的に注力しています。

サイバーセキュリティ経営宣言

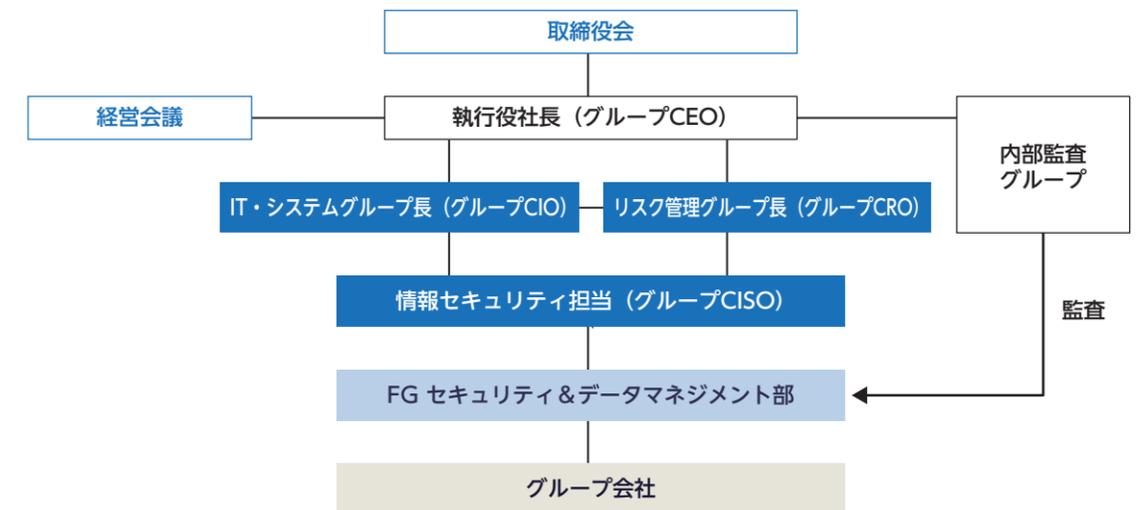
<https://www.mizuho-fg.co.jp/company/structure/it/cybersecurity/index.html>

- *1. Cyber Incident Response Team
- *2. Security Operation Center

〈みずほ〉におけるサイバーセキュリティ管理体制

〈みずほ〉では、取締役会監督のもと、当社グループ・グローバルのサイバーセキュリティ管理業務全体を統括するグループCISO*3の設置に加え、主要な子会社にもCISOを設置しています。また、グループCISOを2線機能におけるグループCIOに対する牽制機能明確化の観点から、グループCIOの他グループCROの傘下にも位置づけ、ダブルレポートの報告体制をとることで、グループ・グローバルベースでのサイバーセキュリティ態勢強化を図っています。

- *3. Chief Information Security Officer



FG：みずほフィナンシャルグループ

ステークホルダーコミュニケーション

〈みずほ〉では、ステークホルダーの皆さまに対する倫理上の基本姿勢を「みずほの企業行動規範」として定めるとともに、積極的にコミュニケーションを行い、〈みずほ〉の活動が社会常識と調和し、公正かつ透明なものとなるように努めています。

〈みずほ〉のステークホルダー

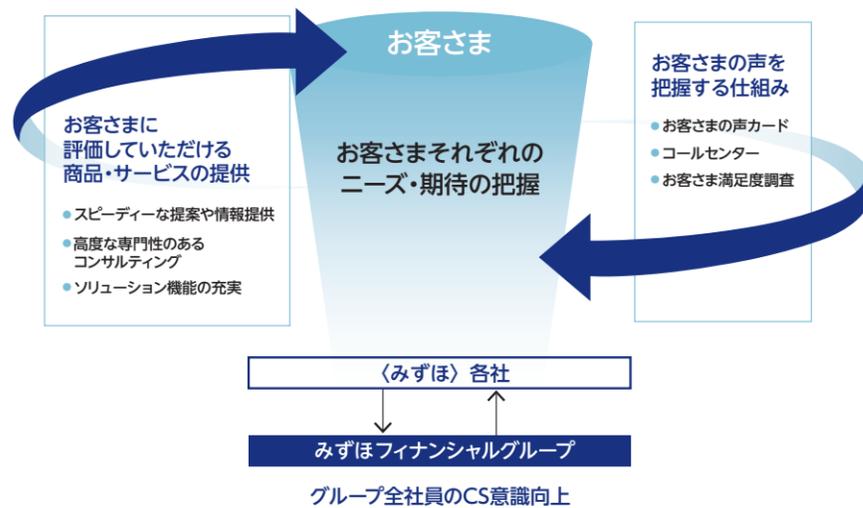
〈みずほ〉は、様々な手段を通じて、ステークホルダーの皆さまと幅広くコミュニケーションを行い、その声を企業活動に活かしています。

ステークホルダー	主なコミュニケーション手段	
お客さま	お客さまの声カード、お客さま満足度調査、コールセンター、ウェブサイト窓口、専用フリーダイヤル	▶ P107
株主さま	株主総会、IR説明会	▶ P43
社員	各種説明会、タウンホールミーティング、従業員意識調査	▶ P79、108
地域社会	社会貢献活動、金融経済教育	▶ P108
仕入先・競争会社	購買活動、委託契約	
政治・行政	政策提言、業界団体を通じた活動、監督官庁への適切な対応	



事例 お客さまとのコミュニケーション

〈みずほ〉はビジョンにおいて「サービス提供力No.1」を掲げ、その実現に取り組んでいます。様々なチャネルを活用し、常に変化し続ける多様なお客さまのニーズをしっかりと受け止め、サービスの向上に努めています。



■ お客さまの声を把握する仕組み

お客さまの声カード
みずほ銀行、みずほ信託銀行、みずほ証券では、お客さまからのご意見・ご要望等をお聞きするために「お客さまの声カード」を営業店ロビーに用意しています。

お客さま満足度調査
みずほ銀行、みずほ信託銀行、みずほ証券では、商品・サービス等の改善・強化にお客さまの声を反映するため、お客さま満足度調査を定期的実施しています。

コールセンター
お客さまからの電話によるお問い合わせは、コールセンターにてお応えし、お寄せいただいたご意見・ご要望等を集約しています。

ウェブサイト窓口・専用フリーダイヤル
みずほ銀行、みずほ信託銀行、みずほ証券では、インターネット経由でご意見・ご要望等をお聞きするウェブサイト上の窓口の設置に加え、専用のフリーダイヤルを設けています。

■ お客さまの声を企業活動に活かす仕組み

みずほ銀行、みずほ信託銀行、みずほ証券では、いただいたお客さまの声を、各営業店や本部における経営会議等の経営レベルで改善案を協議し、実行しています。



事例 社員とのコミュニケーション

グループ内のコミュニケーションの質と量を高めることで、経営陣と社員、本部と現場、上司と部下、社員同士の関係を双方向かつフラットなものとし、グループ社員一人ひとりが自発的・主体的に行動する企業風土への変革に取り組みます。

■ コミュニケーションの質と量を高める取り組み

質を高める取り組みとして、社員の生の声を活かすため、グループ横断で希望者を募ってワーキンググループを立ち上げ、企業風土の変革やコミュニケーション活性化に取り組んでいます。また、タウンホールミーティングや経営トップと社員との意見交換会等を開催し、経営陣と社員が直接対話する機会を設けています。

加えて、量を高める取り組みとして、グループCEOをはじめとする経営トップによるメッセージや、社員向け説明会、動画・メール配信など様々な方法で経営陣からの情報を発信するとともに、発信の際には社員向けアンケートを実施し双方向コミュニケーションの機会を多数設けています。

その他、グループ社員向けWebサイト（みずほWeb）を活用した情報発信や、グループ社員を対象とした年1回の従業員意識調査やクイックサーベイ（不定期）を実施しています。



経営トップと社員の意見交換会の様子



社員向け説明会の様子

事例 地域社会とのコミュニケーション

〈みずほ〉は、自らの利益と社会の利益を調和させ、社会を支え、社会とともに歩む「良き企業市民」として、グループで地域社会の課題やニーズに向き合いながら、社会貢献活動に取り組んでいます。

■ 地域・社会貢献活動の取り組み

〈みずほ〉では、世界各地の拠点で、社員やその家族がそれぞれの地域社会においてボランティア活動に取り組んでいます。

その他、新小学1年生の交通安全を祈念した黄色いワッペン贈呈事業や次世代を担う青少年層への芸術文化普及を目的とした成人の日コンサートをはじめ、様々な社会貢献活動に取り組んでいます。



海外拠点におけるフードバンクでのボランティア活動の様子



黄色いワッペン贈呈事業

■ 金融経済教育の取り組み

〈みずほ〉では、グループ各社がそれぞれの実務知識やノウハウを活かし、各社役職員が講師となり、金融経済教育に取り組んでいます。金融リテラシーに関する授業や職場体験、寄付講義等を通じ、小学生から社会人までを対象に、幅広い年齢層のニーズに応えています。



「子どもサマー・スクール」オンラインライブ配信授業の様子

データセクション

11年間の主要財務データ	P.111
2021年度の振り返りと分析	P.113
連結財務諸表等	P.117
非財務データ	P.121
〈みずほ〉のグローバルネットワーク	P.122
会社概要	P.123

11年間の主要財務データ

連結業績サマリー

(億円)

	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
連結粗利益	20,030	21,717	20,352	22,477	22,216	20,927	19,153	18,127	20,622	21,986	22,524
資金利益	10,883	10,758	11,083	11,294	10,036	8,678	8,073	7,624	7,335	9,056	9,934
信託報酬	490	485	520	526	534	506	554	551	585	551	604
うち信託勘定と信関係費用	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
役員取引等利益	4,589	5,073	5,607	5,933	6,075	6,035	6,143	6,104	6,192	6,871	7,409
特定取引利益	1,503	2,150	1,874	2,629	3,105	3,253	2,757	2,973	3,912	3,881	2,876
その他業務利益	2,564	3,248	1,267	2,093	2,464	2,454	1,624	873	2,595	1,625	1,698
営業経費	△12,838	△12,446	△12,582	△13,516	△13,495	△14,672	△14,889	△14,308	△13,783	△14,146	△13,928
連結業務純益*	7,191	9,121	7,442	8,769	8,528	6,634	4,578	3,933	6,619	7,977	8,512
与信関係費用	277	△1,118	1,128	△46	△304	△475	1,563	△195	△1,717	△2,049	△2,351
2行合算	247	△1,141	1,166	△78	△267	△493	1,532	△227	△1,737	△2,015	△3,037
株式等関係損益	△381	△829	770	1,319	2,056	2,421	2,720	2,748	1,371	121	△438
株式等売却損益	156	466	815	1,437	2,253	2,611	2,883	3,052	1,537	568	295
株式等償却	△493	△1,258	△53	△53	△103	△48	△51	△57	△416	△58	△416
持分法による投資損益	26	△111	154	150	242	188	214	512	303	199	254
その他	△629	292	51	△275	△740	△1,015	△937	△742	△417	△748	△461
経常利益	6,485	7,503	9,875	10,108	9,975	7,375	7,824	6,141	6,378	5,363	5,598
特別損益	678	△325	△22	△202	107	466	175	△4,978	△191	1,158	440
法人税、住民税及び事業税	△553	△504	△1,370	△2,602	△2,132	△1,965	△1,901	△1,613	△1,500	△1,656	△1,173
法人税等調整額	△974	△74	△779	△447	△692	588	△14	1,638	△114	△90	566
当期純利益	5,636	6,599	7,703	6,856	7,257	6,464	6,083	1,187	4,572	4,773	5,431
非支配株主に帰属する当期純損益	△791	△994	△819	△737	△547	△429	△317	△221	△86	△63	△127
親会社株主に帰属する当期純利益	4,845	5,605	6,884	6,119	6,709	6,035	5,765	965	4,485	4,710	5,304

* 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

連結貸借対照表サマリー

(億円)

	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
資産の部合計	1,653,605	1,774,110	1,758,228	1,896,847	1,934,585	2,005,086	2,050,283	2,007,922	2,146,590	2,255,862	2,370,661
貸出金	638,005	675,368	693,014	734,151	737,088	783,377	794,214	784,569	834,681	837,046	847,362
有価証券	513,928	534,723	439,975	432,787	395,059	323,531	341,830	297,744	349,072	436,972	446,410
負債の部合計	1,584,912	1,696,748	1,675,183	1,798,842	1,841,053	1,912,352	1,952,070	1,915,981	2,059,952	2,162,240	2,278,651
預金	788,119	842,419	890,555	977,575	1,056,290	1,200,452	1,250,812	1,243,110	1,311,896	1,333,124	1,388,308
譲渡性預金	118,247	153,267	127,557	156,949	118,275	106,312	113,825	133,385	132,825	171,925	168,689
純資産の部合計	68,692	77,362	83,045	98,005	93,532	92,733	98,212	91,940	86,638	93,622	92,010
株主資本	47,627	51,746	56,762	61,311	65,599	70,012	73,883	73,030	75,610	78,072	81,301
うち利益剰余金	14,050	18,147	23,156	27,693	31,976	36,154	40,028	39,155	41,741	44,216	47,564
その他の包括利益累計額	1,466	7,525	7,810	20,299	16,078	15,209	16,775	14,457	9,929	14,490	9,471
非支配株主持分	19,576	18,064	18,440	16,355	11,826	7,493	7,542	4,445	1,096	1,057	1,235

財務指標等

(%)

	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
連結普通株式等Tier1比率(国際統一基準)	/	8.16	8.80	9.43	10.50	11.34	12.49	12.76	11.65	11.63	12.46
連結Tier1比率(国際統一基準)	/	11.03	11.35	11.50	12.64	13.30	15.44	15.94	14.52	14.37	15.00
連結自己資本比率(第一基準)	15.50	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
連結総自己資本比率(国際統一基準)	/	14.19	14.36	14.58	15.41	16.28	18.24	18.85	17.25	16.87	17.53
1株当たり純資産(円)*	187.19	229.70	253.25	322.86	322.46	335.96	357.41	345.00	3,372.96	3,650.87	3,581.39
1株当たり当期純利益(円)*	20.62	22.96	28.18	24.91	26.94	23.86	22.72	3.80	176.87	185.75	209.27
連結自己資本利益率	11.36	10.99	11.65	8.60	8.37	7.27	6.55	1.08	5.18	5.29	5.78

* 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株当たり純資産および1株当たり当期純利益を算定しています。

2021年度の振り返りと分析

連結業績サマリー

業績推移

	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
連結粗利益	20,253	20,030	21,717	20,352	22,477	22,216	20,927	19,153	18,127	20,622	21,986	22,524
連結業務純益*	7,417	7,191	9,121	7,442	8,769	8,528	6,634	4,578	3,933	6,619	7,977	8,512
当期純利益**	4,132	4,845	5,605	6,884	6,119	6,709	6,035	5,765	965	4,485	4,710	5,304

※1. 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. 2015年度以降は親会社株主に帰属する当期純利益

連結

	2021年度	2020年度	前年度比
連結粗利益	22,524	21,986	537
営業経費	△13,928	△14,146	217
不良債権処理額*	△2,559	△2,099	△460
貸倒引当金戻入益等	207	49	158
株式等関係損益	△438	121	△559
持分法による投資損益	254	199	55
その他	△461	△748	287
経常利益	5,598	5,363	235
特別損益	440	1,158	△718
税金等調整前当期純利益	6,038	6,521	△482
税金関係費用	△606	△1,747	1,140
当期純利益	5,431	4,773	658
非支配株主に帰属する当期純損益	△127	△63	△63
親会社株主に帰属する当期純利益	5,304	4,710	594
与信関係費用	△2,351	△2,049	△302
連結業務純益**	8,512	7,977	535

※1 含む一般貸倒引当金繰入額

※2 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行合算（みずほ銀行単体＋みずほ信託銀行単体）

	2021年度	2020年度	前年度比
業務粗利益	14,686	14,773	△86
経費（除く臨時処理分）	△8,579	△8,970	391
実質業務純益	6,107	5,802	305
与信関係費用	△3,037	△2,015	△1,021
株式等関係損益	△474	△123	△351
経常利益	2,614	3,219	△605
当期純利益（損失）	2,192	3,117	△925

連結業務純益

連結粗利益は、顧客部門が堅調に推移したこと等により、前年度比537億円増加し、2兆2,524億円となりました。

営業経費は、数理計算上の差異（有利差異）の償却が増加したことに加え、構造改革による経費削減が着実に進展したこと等により、前年度比217億円減少し、1兆3,928億円となりました。

これらの結果、連結業務純益は、前年度比535億円増加し、8,512億円となりました。

親会社株主に帰属する当期純利益

与信関係費用は、一部の取引先にて大口の引当を計上したことに加え、ロシア関連先での引当計上等もあり、前年度比302億円増加し、2,351億円の費用計上となりました。

株式等関係損益は、政策保有株式の売却を継続した一方、株式含み益の一部固定化を目的に導入したベアファンドについて解約を進めた他、株式の償却等により、前年度比559億円減少し、438億円の損失となりました。

これらの結果、経常利益は、前年度比235億円増加し、5,598億円となりました。

特別損益は、前年度より財務構造改革の一環として取り組んでいる退職給付信託の返還による返還益を計上した一方で、前年度に計上した年金制度改定に伴う特別利益が剥落したこと等により、前年度比718億円減少し、440億円の利益となりました。

税金関係費用は、財務構造改革の一環として実施したみずほ証券の資本適正化に伴う税効果影響等もあり、前年度比1,140億円減少し、606億円となりました。

以上の結果、親会社株主に帰属する当期純利益は、前年度比594億円増加し、5,304億円となりました。

連結貸借対照表サマリー

連結

	2021年度末	2020年度末	比較
資産の部合計	2,370,661	2,255,862	114,799
うち有価証券	446,410	436,972	9,437
国債	256,387	214,005	42,381
地方債	4,196	4,635	△439
社債・短期社債	30,420	27,609	2,811
株式	32,394	35,701	△3,307
その他の証券	123,012	155,021	△32,008
うち貸出金	847,362	837,046	10,316
うち貸出金（2行合算、銀行勘定＋信託勘定）	866,519	859,845	6,674
国内店貸出金残高	601,881	620,442	△18,561
うち中小企業等貸出金（うち居住性住宅ローン）	348,979	356,010	△7,031
	(78,963)	(81,256)	(△2,292)
海外店貸出金残高	264,638	239,402	25,236
負債の部合計	2,278,651	2,162,240	116,411
うち預金	1,388,308	1,333,124	55,184
うち国内預金（2行合算）	1,125,314	1,110,433	14,881
個人	476,675	473,216	3,458
一般法人	555,961	545,927	10,034
金融機関・政府公金	92,677	91,288	1,388
うち譲渡性預金	168,689	171,925	△3,236
純資産の部合計	92,010	93,622	△1,611
株主資本合計	81,301	78,072	3,229
資本金	22,567	22,567	－
資本剰余金	11,253	11,359	△106
利益剰余金	47,564	44,216	3,347
自己株式	△83	△71	△12
その他包括利益累計額合計	9,471	14,490	△5,018
その他有価証券評価差額金	7,198	11,324	△4,126
繰延ヘッジ損益	△767	316	△1,083
土地再評価差額金	1,321	1,363	△42
為替換算調整勘定	23	△1,395	1,418
退職給付に係る調整累計額	1,696	2,880	△1,184
在外関係会社における債務評価調整額	△0	－	△0
新株予約権	0	1	△0
非支配株主持分	1,235	1,057	177

有価証券

有価証券は、短期国債の積み増し等により、前年度末比9,437億円増加し、44兆6,410億円となりました。

日本国債残高（2行合算）*1



平均残存期間*3

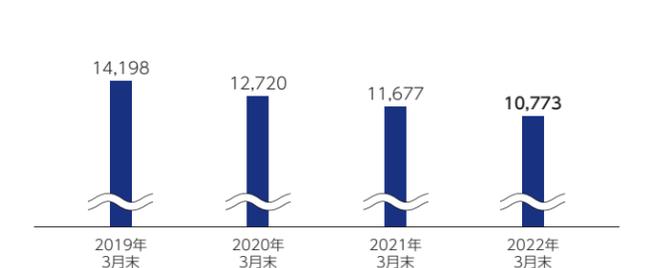
2.1年	2.4年	1.1年	1.2年
------	------	------	------

※1. その他有価証券で時価のあるもの

※2. 残存期間1年以内のものを含む

※3. 除く変動利付国債

株式残高（連結）* (億円)



※ その他有価証券で時価のあるもの

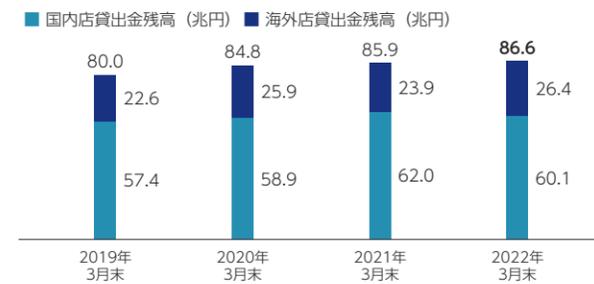
2021年度の振り返りと分析

貸出金

貸出金は、米州・欧州を中心とした海外拠点における貸出金の増加を主に、前年度末比1兆316億円増加し、84兆7,362億円となりました。

2行合算の貸出金は86兆6,519億円と前年度末比6,674億円増加しました。国内店貸出金残高は、大企業向け貸出金の減少を中心に、個人向けや政府等向け貸出金が減少したこと等で、1兆8,561億円減少（うち政府等向け3,870億円減少）しました。海外店貸出金残高（含む特別国際金融取引勘定）は米州・欧州を中心に増加したこと等により、2兆5,236億円増加しました。

貸出金残高（2行合算、銀行勘定+信託勘定）



預金

預金は、海外店預金の増加を主に、前年度末比5兆5,184億円増加し、138兆8,308億円となりました。

2行合算の国内預金は、一般法人預金の増加等により、前年度末比1兆4,881億円増加しました。

国内預金（2行合算）



※ 従来、「一般法人」に区分していた残高の一部を「金融機関・政府公金」に組替えて記載しています。

純資産

純資産の部合計は、その他有価証券評価差額金が減少したこと等により、前年度末比1,611億円減少し、9兆2,010億円となりました。

不良債権

2行合算の不良債権残高は、前年度末比2,929億円増加し、1兆856億円、不良債権比率は1.09%となりました。不良債権残高・比率ともに増加となりました。

銀行法及び再生法に基づく開示債権（2行合算、銀行勘定+信託勘定）



銀行法及び再生法に基づく開示債権（2行合算、銀行勘定+信託勘定） (億円)

	2022年3月末	2021年3月末	前年度比
破産更生債権及びこれらに準ずる債権	411	487	△76
危険債権	7,260	4,110	3,149
要管理債権	3,185	3,330	△144
三月以上延滞債権	24	5	19
貸出条件緩和債権	3,160	3,324	△164
小計（要管理債権以下）	10,856	7,927	2,929
正常債権	979,335	951,443	27,891
合計	990,192	959,371	30,820
不良債権比率	1.09%	0.82%	0.27%

自己資本

自己資本

普通株式等Tier1資本の額は前年度末比2,173億円増加し、8兆672億円となりました。

リスク・アセット

リスク・アセットの額は、信用リスク・アセットの額の減少等により、前年度末比2兆7,515億円減少し、64兆7,304億円となりました。

自己資本比率

2022年3月末における連結総自己資本比率、連結Tier1比率及び連結普通株式等Tier1比率は、それぞれ、17.53%、15.00%、12.46%となりました。

自己資本比率の状況（連結）

	2022年3月末	2021年3月末	比較
普通株式等Tier1資本の額	80,672	78,499	2,173
資本金・資本剰余金・利益剰余金	81,300	78,070	3,230
その他Tier1資本の額	16,460	18,519	△2,059
その他Tier1資本調達手段の額	16,430	18,730	△2,300
Tier2資本の額	16,383	16,834	△450
Tier2資本調達手段の額	14,444	15,058	△614
適格旧Tier2資本調達手段の額	-	1,687	△1,687
総自己資本の額	113,516	113,853	△337
リスク・アセットの額	647,304	674,819	△27,515
信用リスク・アセットの額	591,281	619,607	△28,325
マーケット・リスク相当額に係る額	23,579	23,286	292
オペレーショナル・リスク相当額に係る額	32,443	31,925	518
連結総自己資本比率	17.53%	16.87%	0.66%
連結Tier1比率	15.00%	14.37%	0.63%
連結普通株式等Tier1比率	12.46%	11.63%	0.83%

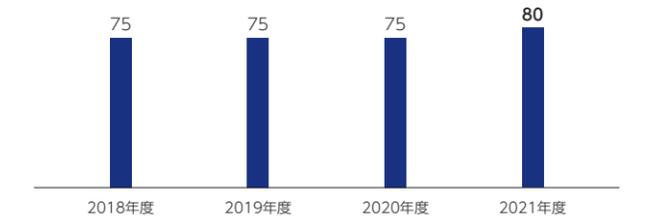
株主還元

当社は、2021年度より、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旨、資本政策の基本方針を改定しました。併せて、株主還元方針については「累進的な配当を基本とし、自己株式取得は機動的に実施」することとしています。配当は、安定的な収益基盤の着実な成長に基づき、配当性向40%を目安に決定し、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て決定していきます。

2021年度の親会社株主に帰属する当期純利益は5,304億円と業績予想を達成し、普通株式等Tier1比率（バーゼルⅢ新規制（規制最終化）完全適用ベース、その他有価証券評価差額金を除く）も9.3%と5ヵ年経営計画で定めためざす水準である9%台前半を引き続き確保しています。

これらを踏まえ、当社取締役会は、2021年度の普通株式1株当たりの年間配当金を、2020年度から5円増額した80円（中間配当金40円および期末配当金40円）とさせていただきます。

普通株式1株当たり年間配当金 (円)



配当性向

年度	配当性向 (%)
2018年度	197%
2019年度	42%
2020年度	40%
2021年度	38%

※ 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。2018年度から2020年度の1株当たりの年間配当金につきましては、当該株式併合の影響を考慮した金額を記載しています。

連結財務諸表等

連結貸借対照表

	(単位：百万円)	
	2021年度末	2020年度末
資産の部		
現金預け金	51,359,301	47,981,981
コールローン及び買入手形	940,008	589,776
買現先勘定	12,750,363	11,623,654
債券貸借取引支払保証金	2,340,089	2,707,711
買入金銭債権	3,476,021	3,208,004
特定取引資産	13,221,415	12,589,294
金銭の信託	591,183	582,368
有価証券	44,641,060	43,697,262
貸出金	84,736,280	83,704,675
外国為替	2,627,492	2,084,756
金融派生商品	2,277,160	1,719,349
その他資産	7,797,796	6,174,020
有形固定資産	1,095,977	1,135,449
建物	340,016	268,587
土地	623,627	624,429
リース資産	4,675	7,622
建設仮勘定	21,737	124,049
その他の有形固定資産	105,919	110,762
無形固定資産	601,292	620,224
ソフトウェア	371,534	410,026
のれん	52,547	56,249
リース資産	1,823	2,758
その他の無形固定資産	175,387	151,190
退職給付に係る資産	863,217	1,109,107
繰延税金資産	184,594	31,402
支払承諾見返	8,346,878	6,602,744
貸倒引当金	△783,886	△575,572
投資損失引当金	△107	△0
資産の部合計	237,066,142	225,586,211

	(単位：百万円)	
	2021年度末	2020年度末
負債の部		
預金	138,830,872	133,312,406
譲渡性預金	16,868,931	17,192,572
コールマネー及び売渡手形	1,278,050	1,312,790
売現先勘定	20,068,779	18,607,255
債券貸借取引受入担保金	1,172,248	958,148
コマーシャル・ペーパー	1,775,859	2,105,067
特定取引負債	9,608,976	8,115,377
借入金	6,590,527	7,441,822
外国為替	1,508,453	532,042
短期社債	537,167	456,045
社債	10,714,004	10,321,672
信託勘定借	1,167,284	1,160,608
金融派生商品	2,770,852	1,739,671
その他負債	6,301,484	5,862,013
賞与引当金	120,052	104,131
変動報酬引当金	2,278	2,935
退職給付に係る負債	71,774	71,049
役員退職慰労引当金	557	683
貸出金売却損失引当金	1,309	1,074
偶発損失引当金	6,622	6,762
睡眠預金払戻損失引当金	17,620	22,099
債券払戻損失引当金	10,504	14,419
特別法上の引当金	3,132	3,135
繰延税金負債	30,923	215,557
再評価に係る繰延税金負債	59,962	61,915
支払承諾	8,346,878	6,602,744
負債の部合計	227,865,110	216,224,003
純資産の部		
資本金	2,256,767	2,256,767
資本剰余金	1,125,324	1,135,940
利益剰余金	4,756,435	4,421,655
自己株式	△8,342	△7,124
株主資本合計	8,130,185	7,807,239
その他有価証券評価差額金	719,822	1,132,460
繰延ヘッジ損益	△76,757	31,618
土地再評価差額金	132,156	136,384
為替換算調整勘定	2,346	△139,514
退職給付に係る調整累計額	169,652	288,088
在外関係会社における債務評価調整額	△23	-
その他の包括利益累計額合計	947,197	1,449,035
新株予約権	94	134
非支配株主持分	123,555	105,797
純資産の部合計	9,201,031	9,362,207
負債及び純資産の部合計	237,066,142	225,586,211

連結損益計算書

	(単位：百万円)	
	2021年度	2020年度
経常収益	3,963,091	3,218,095
資金運用収益	1,309,009	1,333,509
貸出金利息	877,895	942,426
有価証券利息配当金	275,393	240,494
コールローン利息及び買入手形利息	1,426	2,190
買現先利息	29,694	41,535
債券貸借取引受入利息	2,431	2,946
預け金利息	58,748	45,411
その他の受入利息	63,419	58,503
信託報酬	60,490	55,160
役員取引等収益	905,575	843,953
特定取引収益	1,017,889	388,441
その他業務収益	393,956	358,254
その他経常収益	276,170	238,776
償却債権取立益	18,260	5,034
その他の経常収益	257,910	233,741
経常費用	3,403,244	2,681,789
資金調達費用	315,550	427,826
預金利息	64,829	137,405
譲渡性預金利息	15,436	28,906
コールマネー利息及び売渡手形利息	1,149	1,907
売現先利息	36,356	56,199
債券貸借取引支払利息	42	788
コマーシャル・ペーパー利息	3,721	3,564
借入金利息	6,034	16,867
短期社債利息	68	55
社債利息	171,577	163,863
その他の支払利息	16,334	18,266
役員取引等費用	164,579	156,805
特定取引費用	730,204	311
その他業務費用	224,116	195,683
営業経費	1,392,896	1,414,608
その他経常費用	575,896	486,554
貸倒引当金繰入額	236,491	180,636
その他の経常費用	339,404	305,918
経常利益	559,847	536,306
特別利益	78,196	142,202
固定資産処分益	3,938	3,030
退職給付信託返還益	74,254	76,996
過去勤務費用処理額	-	62,176
その他の特別利益	3	-
特別損失	34,171	26,345
固定資産処分損	6,585	9,606
減損損失	27,585	12,793
確定拠出年金移行差損	-	3,320
その他の特別損失	-	625
税金等調整前当期純利益	603,872	652,163
法人税、住民税及び事業税	130,079	172,785
法人税等還付税額	△12,738	△7,097
法人税等調整額	△56,652	9,099
法人税等合計	60,688	174,788
当期純利益	543,183	477,375
非支配株主に帰属する当期純利益	12,703	6,355
親会社株主に帰属する当期純利益	530,479	471,020

連結包括利益計算書

	(単位：百万円)	
	2021年度	2020年度
当期純利益	543,183	477,375
その他の包括利益	△496,061	454,513
その他有価証券評価差額金	△411,077	305,969
繰延ヘッジ損益	△108,186	△40,294
為替換算調整勘定	130,612	△1,874
退職給付に係る調整額	△115,038	187,744
在外関係会社における債務評価調整額	△23	-
持分法適用会社に対する持分相当額	7,650	2,968
包括利益	47,121	931,888
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	33,676	927,366
非支配株主に係る包括利益	13,444	4,522

連結財務諸表等

連結株主資本等変動計算書

(単位：百万円)

2021年度	株主資本					その他の包括利益累計額						新株 予約権	非支配 株主持分	純資産 合計	
	資本金	資本 剰余金	利益 剰余金	自己株式	株主資本 合計	その他 有価証券 評価 差額金	繰延 ヘッジ 損益	土地 再評価 差額金	為替換算 調整勘定	退職給付 に係る 調整 累計額	在外関係会 社における 債務評価 調整額				その他の 包括利益 累計額 合計
当期首残高	2,256,767	1,135,940	4,421,655	△7,124	7,807,239	1,132,460	31,618	136,384	△139,514	288,088	-	1,449,035	134	105,797	9,362,207
会計方針の変更による累積的影響額			△724		△724							-			△724
会計方針の変更を反映した当期首残高	2,256,767	1,135,940	4,420,931	△7,124	7,806,515	1,132,460	31,618	136,384	△139,514	288,088	-	1,449,035	134	105,797	9,361,483
当期変動額															
剰余金の配当			△196,746		△196,746										△196,746
親会社株主に帰属する当期純利益			530,479		530,479										530,479
自己株式の取得				△2,869	△2,869										△2,869
自己株式の処分		△54		1,651	1,597										1,597
土地再評価差額金の取崩			4,227		4,227										4,227
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		△10,616			△10,616										△10,616
持分法適用会社の減少等に伴う利益剰余金減少高			△2,402		△2,402										△2,402
利益剰余金から資本剰余金への振替		54	△54		-										-
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）						△412,638	△108,375	△4,227	141,861	△118,435	△23	△501,838	△40	17,757	△484,121
当期変動額合計	-	△10,616	335,503	△1,217	323,669	△412,638	△108,375	△4,227	141,861	△118,435	△23	△501,838	△40	17,757	△160,451
当期末残高	2,256,767	1,125,324	4,756,435	△8,342	8,130,185	719,822	△76,757	132,156	2,346	169,652	△23	947,197	94	123,555	9,201,031

(単位：百万円)

2020年度	株主資本					その他の包括利益累計額						新株 予約権	非支配 株主持分	純資産 合計
	資本金	資本 剰余金	利益 剰余金	自己株式	株主資本 合計	その他 有価証券 評価 差額金	繰延 ヘッジ 損益	土地 再評価 差額金	為替換算 調整勘定	退職給付 に係る 調整 累計額	その他の 包括利益 累計額 合計			
当期首残高	2,256,767	1,136,467	4,174,190	△6,414	7,561,010	823,085	72,081	136,655	△133,178	94,317	992,960	213	109,662	8,663,847
会計方針の変更による累積的影響額			△32,639		△32,639									△32,639
会計方針の変更を反映した当期首残高	2,256,767	1,136,467	4,141,550	△6,414	7,528,370	823,085	72,081	136,655	△133,178	94,317	992,960	213	109,662	8,631,208
当期変動額														
剰余金の配当			△190,418		△190,418									△190,418
親会社株主に帰属する当期純利益			471,020		471,020									471,020
自己株式の取得				△2,545	△2,545									△2,545
自己株式の処分		△99		1,835	1,736									1,736
土地再評価差額金の取崩			271		271									271
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		△526			△526									△526
持分法適用会社の増加に伴う利益剰余金減少高			△668		△668									△668
利益剰余金から資本剰余金への振替		99	△99		-									-
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）						309,374	△40,463	△271	△6,336	193,770	456,074	△79	△3,865	452,130
当期変動額合計	-	△526	280,105	△7,124	278,869	309,374	△40,463	△271	△6,336	193,770	456,074	△79	△3,865	730,999
当期末残高	2,256,767	1,135,940	4,421,655	△7,124	7,807,239	1,132,460	31,618	136,384	△139,514	288,088	1,449,035	134	105,797	9,362,207

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

	2021年度	2020年度
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	603,872	652,163
減価償却費	161,897	163,231
減損損失	27,585	12,793
のれん償却額	3,741	3,743
持分法による投資損益（△は益）	△25,434	△19,912
貸倒引当金の増減（△）	194,340	143,127
投資損失引当金の増減額（△は減少）	106	0
貸出金売却損失引当金の増減額（△は減少）	234	437
偶発損失引当金の増減（△）	△202	1,564
賞与引当金の増減額（△は減少）	11,954	27,295
変動報酬引当金の増減額（△は減少）	△656	375
退職給付に係る資産の増減額（△は増加）	56,392	86,807
退職給付に係る負債の増減額（△は減少）	6,169	△869
役員退職慰労引当金の増減額（△は減少）	△126	△260
睡眠預金払戻損失引当金の増減（△）	△4,479	△5,751
債券払戻損失引当金の増減（△）	△3,915	△4,253
資金運用収益	△1,309,009	△1,333,509
資金調達費用	315,550	427,826
有価証券関係損益（△）	62,305	△49,071
金銭の信託の運用損益（△は運用益）	85	△1,647
為替差損益（△は益）	△928,800	△173,635
固定資産処分損益（△は益）	2,647	6,576
退職給付制度改定関連損益（△は益）	-	△58,855
退職給付信託返還損益（△は益）	△74,254	△76,996
特定取引資産の純増（△）減	△201,023	1,188,511
特定取引負債の純増減（△）	1,234,368	△2,021,852
金融派生商品資産の純増（△）減	△528,425	308,891
金融派生商品負債の純増減（△）	996,914	36,977
貸出金の純増（△）減	1,343,307	1,355,723
預金の純増減（△）	3,508,335	801,380
譲渡性預金の純増減（△）	△913,529	3,437,852
借入金（劣後特約借入金を除く）の純増減（△）	△869,766	2,191,633
預け金（中央銀行預け金を除く）の純増（△）減	△125,565	239,094
コールローン等の純増（△）減	△928,392	6,873,070
債券貸借取引支払保証金の純増（△）減	367,621	△464,549
コールマネー等の純増減（△）	△133,057	△812,714
コマース・ペーパーの純増減（△）	△551,464	1,686,839
債券貸借取引受入担保金の純増減（△）	214,099	△150,107
外国為替（資産）の純増（△）減	△398,661	43,754
外国為替（負債）の純増減（△）	973,697	18,923
短期社債（負債）の純増減（△）	81,121	82,387
普通社債発行及び償還による増減（△）	607,064	1,187,520
信託勘定借の純増減（△）	6,676	105,097
資金運用による収入	1,424,865	1,444,014
資金調達による支出	△273,855	△496,241
その他	147,257	△27,154
小計	5,081,594	16,830,231
法人税等の支払額又は還付額（△は支払）	△164,408	△216,995
営業活動によるキャッシュ・フロー	4,917,186	16,613,235

(単位：百万円)

	2021年度	2020年度
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有価証券の取得による支出	△102,478,445	△97,434,015
有価証券の売却による収入	57,161,461	51,925,747
有価証券の償還による収入	43,586,621	36,114,600
金銭の信託の増加による支出	△31,898	△183,852
金銭の信託の減少による収入	22,312	14,515
有形固定資産の取得による支出	△42,297	△107,392
無形固定資産の取得による支出	△96,964	△108,812
有形固定資産の売却による収入	18,239	13,618
無形固定資産の売却による収入	480	44
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	-	1,799
投資活動によるキャッシュ・フロー	△1,860,490	△9,763,746
財務活動によるキャッシュ・フロー		
劣後特約付借入れによる収入	10,000	45,000
劣後特約付借入金の返済による支出	△4,000	-
劣後特約付社債の発行による収入	171,410	555,000
劣後特約付社債の償還による支出	△494,000	△360,000
非支配株主からの払込みによる収入	565	2,988
非支配株主への払戻による支出	△502	△627
配当金の支払額	△196,783	△190,497
非支配株主への配当金の支払額	△7,693	△4,676
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の売却による収入	-	40
自己株式の取得による支出	△1,927	△1,848
自己株式の売却による収入	873	854
子会社の自己株式の取得による支出	△0	△5,414
財務活動によるキャッシュ・フロー	△522,056	40,819
現金及び現金同等物に係る換算差額	620,261	227,487
現金及び現金同等物の増減額（△は減少）	3,154,900	7,117,795
現金及び現金同等物の期首残高	46,981,399	39,863,604
現金及び現金同等物の期末残高	50,136,299	46,981,399

非財務データ

コーポレート・ガバナンス

	2018年6月	2019年6月	2020年6月	2021年6月	2022年6月
取締役	人数	14	14	13	13
	社外取締役比率	43%	43%	46%	46%
	女性取締役比率	14%	14%	8%	8%
	取締役会平均出席率*	100%	100%	100%	100%
					-
社外取締役比率 (2022年6月)	指名委員会	報酬委員会	監査委員会		
	100%	100%	75%		

* 年度ベース

人材

	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	
従業員*	総従業員数	58,035	57,489	55,174	53,014	50,116
	国内	53,102	52,622	50,257	48,286	45,667
	海外	4,933	4,867	4,917	4,728	4,449
	平均年齢*	39	39	40	39	40
	平均勤続年数*	14	14	15	15	16
研修	延べ受講者数*	／	／	48,868	158,448	227,101
	研修時間	／	／	480,125	513,447	506,486
従業員意識調査	仕事のやりがい*	／	／	100	100	99
	従業員の女性比率*	52%	52%	52%	52%	52%
ダイバーシティ & インクルージョン	女性管理職比率*	部長相当職 4%	5%	5%	6%	7%
		部長・課長相当職 12%	14%	15%	16%	18%
	海外ナショナルスタッフ管理職比率*	41%	44%	64%	64%	66%
	女性新卒採用者比率*	36%	32%	36%	37%	35%

1. 3月末基準、集計対象はみずほフィナンシャルグループ (みずほ証券への出向者を含む)、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

*2. 2020年度までは、旧みずほ情報総研の数値

*3. 総従業員のうち、無期契約従業員 (国内) が対象

*4. (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*の合算

*5. 従業員意識調査の該当項目を1～5の5段階で回答した平均値について、2019年度分を100とした場合の割合

6. 集計対象は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

*7. 7月時点 (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、みずほ証券の合算

*8. (海外) 2018年度まではみずほ銀行、2019年度からみずほ銀行、みずほ信託銀行、みずほ証券の合算

*9. 翌年4月入社 (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、みずほ証券の合算

環境

	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度*	
エネルギー総使用量 (メガワット時) *1*2	512,691	499,334	453,129	430,690	397,704	
Scope1	16,028	15,845	14,756	14,053	11,341	
CO ₂ 排出量 (t CO ₂) *1	Scope2	202,939	191,730	168,522	155,184	141,921
	Scope3 (出張)	6,088	5,480	5,396	1,375	831
紙使用量 (前年度比増減率) *3	△8.4%	△9.0%	△16.7%	△21.9%	△10.3%	
紙のグリーン購入比率*	99.8%	99.8%	99.9%	99.9%	99.9%	

1. 集計対象はグループ7社 (みずほフィナンシャルグループ、みずほ銀行、みずほ信託銀行、みずほ証券、みずほリサーチ&テクノロジーズ、アセットマネジメントOne、米州みずほ。2021年度までは旧みずほプライベートウェルス管理*を含む8社。2017年度は旧資産管理サービス信託銀行を含む9社)

*2. 直接的エネルギー使用量と間接的エネルギー使用量をメガワット時に換算

3. 集計対象はグループ6社 (みずほフィナンシャルグループ、みずほ銀行、みずほ信託銀行、みずほ証券、みずほリサーチ&テクノロジーズ、アセットマネジメントOne。2021年度までは旧みずほプライベートウェルス管理*を含む7社)

*4. 2020年度までは、旧みずほ情報総研および旧みずほ総合研究所の数値を集計

*5. 2022年3月23日付で清算終了、当社機能をみずほ銀行が承継

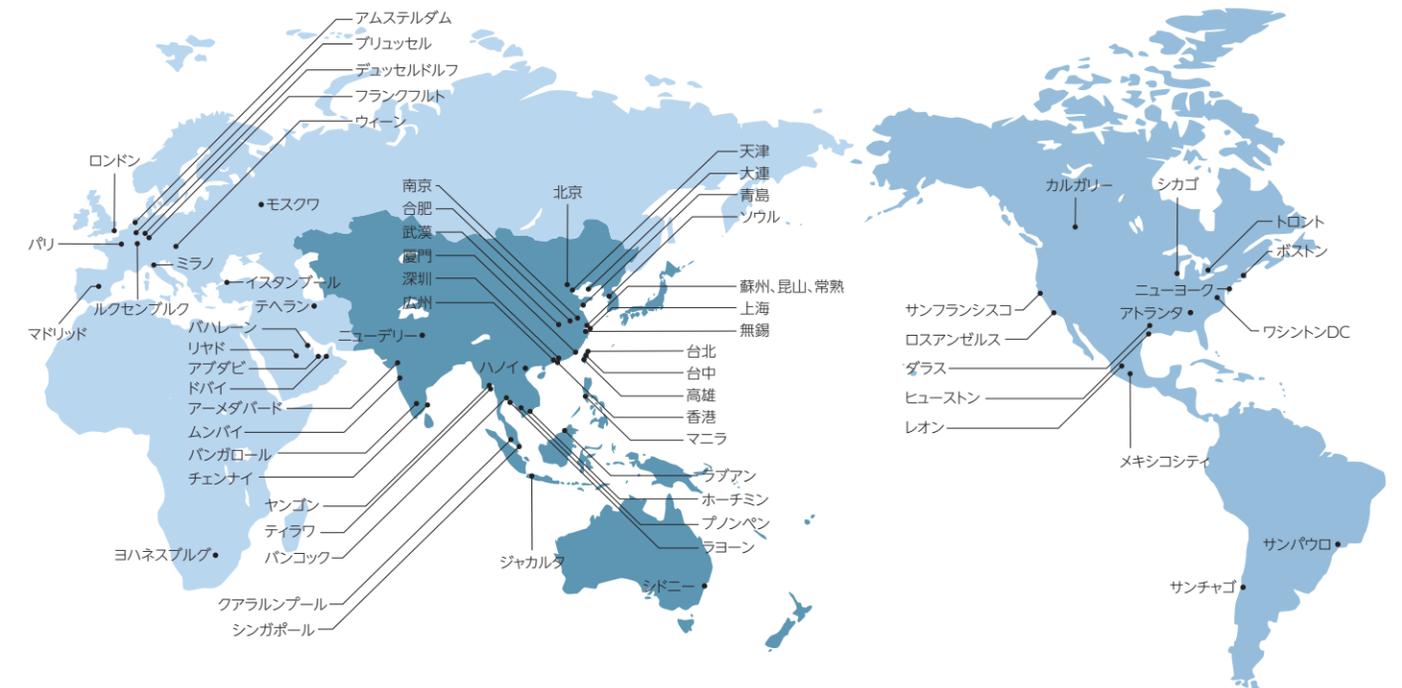
*6. 暫定値

サステナブルファイナンス・環境ファイナンス

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
サステナブルファイナンス (兆円)	1.1	2.4	4.7	6.0
(うち環境ファイナンス)	(0.6)	(1.1)	(1.5)	(2.0) *

* うち、みずほ銀行1.1兆円、みずほ信託銀行19億円

<みずほ>のグローバルネットワーク (2022年6月30日現在)



欧州・中近東・アフリカ	アジア・オセアニア	北米・中南米	合計
みずほ銀行 17拠点	みずほ銀行 41拠点	みずほ銀行 24拠点	みずほ銀行 82拠点
みずほ信託銀行 1拠点	みずほ証券 7拠点	みずほ証券 7拠点	みずほ信託銀行 1拠点
みずほ証券 5拠点	みずほリサーチ&テクノロジーズ 2拠点	アセットマネジメントOne 1拠点	みずほ証券 19拠点
みずほリサーチ&テクノロジーズ 1拠点	アセットマネジメントOne 2拠点		みずほリサーチ&テクノロジーズ 3拠点
アセットマネジメントOne 1拠点			アセットマネジメントOne 4拠点

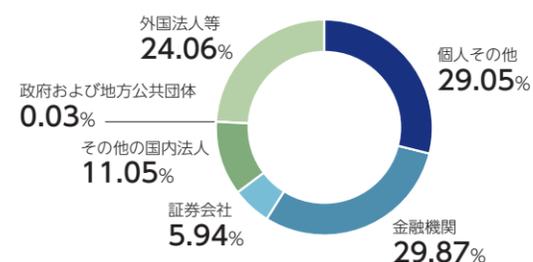
* 支店・出張所・駐在員事務所、および海外現地法人を含みます。

みずほ銀行、みずほ信託銀行、みずほ証券の国内ネットワークについては、資料編P41～56グループの国内ネットワークをご覧ください。

会社概要 (2022年3月31日現在)

商号	株式会社みずほフィナンシャルグループ
上場 (証券コード)	東京証券取引所プライム市場 (8411) ニューヨーク証券取引所 (MFG)
所在地	〒100-8176 東京都千代田区大手町1-5-5
代表者	執行役社長 木原 正裕
資本金	2兆2,567億円
発行済株式総数	2,539,249,894株
従業員数	2,072人 (みずほフィナンシャルグループおよび 連結子会社就業者数合計 52,420人)
設立日	2003年1月8日

普通株式所有者別割合



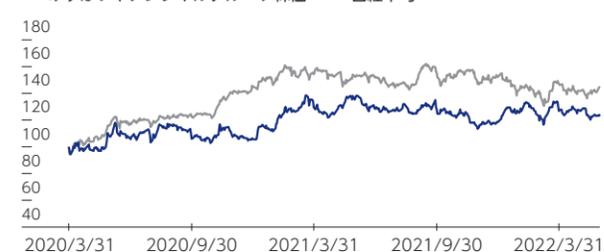
格付情報

(2022年6月30日現在)

	R&I	JCR	Moody's	S&P	Fitch
みずほフィナンシャルグループ	A+	AA-	A1	A-	A-
みずほ銀行	AA-	AA	A1	A	A-
みずほ信託銀行	AA-	AA	A1	A	A-
みずほ証券	AA-	AA	A1	A	—
(ご参考) 日本政府	AA+	AAA	A1	A+	A

株価推移 東京証券取引所

— みずほフィナンシャルグループ株価 — 日経平均



(注) みずほフィナンシャルグループ株価と日経平均の推移グラフは、2020年3月末の終値を100として作成しています。

みずほフィナンシャルグループは2020年10月1日付で普通株式10株につき1株の割合で株式併合を行っています。上記の株価推移は、当該株式併合の影響を考慮した金額を表示しています。



当社グループの会社概要やニュースリリース、財務情報、IR情報をはじめ各種情報を和文と英文で掲載しています。またスマートフォンでも、快適にご覧いただくことができます。ご登録いただいた方にニュースリリース掲載を電子メールでお知らせするサービスも提供しています。

<https://www.mizuho-fg.co.jp/>



サステナビリティ

〈みずほ〉のサステナビリティへの取り組みを体系的・網羅的に紹介しています。

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



決算・IR ライブラリー

統合報告書をはじめ、最新の財務資料等を掲載しています。

<https://www.mizuho-fg.co.jp/investors/materials/index.html>

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/>

