

# 2022年度中間期決算 会社説明会

2022年11月17日

みずほフィナンシャルグループ

MIZLHO

- ✓ 木原でございます。
- ✓ 皆さん、今日はお集まりいただきまして、ありがとうございます。
- ✓ それでは、まず2ページをご覧くださいと思います。

## はじめに

### 2022年度中間期 決算総括

- ✓ 顧客部門は底堅く推移し、連結業務純益+ETF関係損益等は計画比52%、親会社株主純利益は同61%の進捗
- ✓ 不透明な事業環境の下、安定収益の着実な積み上げにより、年度計画は不変

### これまでの 成果と課題

- ✓ 5カ年経営計画の施策を推進することにより、ビジネス・財務を中心に一定の成果を実現する一方、課題も顕在化
- ✓ サステナビリティやデジタルトランスフォーメーションの取組みを推進

### 今後の〈みずほ〉

- ✓ 足許の現状認識を踏まえ、中長期的な目線で成長戦略・事業ポートフォリオを見直し
- ✓ 役職員一体で企業風土変革に取り組むとともに、社員・会社一体で価値を共創

### 資本政策

- ✓ CET1比率\*は9.2%と目指す水準を維持
- ✓ 株主還元方針に従い、年間配当予想を85円に増配（期初予想比+5円、2期連続）

\* 普通株式等Tier1比率（新規制）、その他有価証券評価差額金を除く

- ✓ 今日は数字等々については、中身についてもかなり皆さんご覧になられていると思いますので、中間決算の総括やそれから5ヶ年経営計画のこれまでの成果と課題はご案内等も多いと思いますので、簡単にご説明させていただきます。
- ✓ 5カ年経営計画も1年残っているのですが、今後の〈みずほ〉として、私が今考えていることをお話し申し上げたいと思います。  
最後に、資本政策ということです。

2022年度中間期  
決算総括

## 決算の概要

(億円)	22/上	前年同期比	年度計画
連結粗利益 + ETF関係損益等 <sup>*1</sup>	11,624	+318	-
経費（除く臨時処理分等）	△7,219	△409	-
<b>連結業務純益 + ETF関係損益等<sup>*1</sup></b>	<b>4,494</b>	<b>△108</b>	<b>8,600</b>
うち顧客部門	3,454	+110 <sup>*2</sup>	-
うち市場部門	1,060	△409 <sup>*2</sup>	-
（連結業務純益）	4,407	+22	-
与信関係費用	△504	△8	△1,000
株式等関係損益 - ETF関係損益等 <sup>*1</sup>	297	+365	200
経常利益	4,392	+399	7,700
特別損益	57	△415 <sup>*3</sup>	-
<b>親会社株主純利益</b>	<b>3,339</b>	<b>△516</b>	<b>5,400</b>
<b>連結ROE<sup>*4*5</sup></b>	<b>7.9%</b>	<b>△0.2%</b>	<b>6.4%</b>
	22/9末	22/3末	
<b>CET1比率（新規制）<sup>*4</sup></b>	<b>9.2%</b>	<b>9.3%</b>	

### 〈22/上期決算〉

- **連結業務純益 + ETF関係損益等**  
外部環境悪化を受け市場部門が苦戦も、顧客部門が底堅く推移し、年度計画比 52%の進捗
- **親会社株主純利益**  
前年に計上した税効果等<sup>\*6</sup>の特殊要因の剥落により、前年同期比減少も、年度計画比 61%の進捗

### 〈22年度計画〉

- **年度計画不変（カンパニー毎の増減有）**
- **1株当たり配当金は85円に増配（当初予想比+5円）**

<sup>\*1</sup>: ETF関係損益等87億円（前年同期比△130億円）<sup>\*2</sup>: 前年同期の計数を22年度管理会計ルールに組み替えて算出 <sup>\*3</sup>: うち、退職給付信託返還益120億円（前年同期比△390億円）<sup>\*4</sup>: その他有価証券評価差額金を除く <sup>\*5</sup>: 21/上の分子算出方法（中層純利益 - SC税効果要回）×2+SC税効果要回 <sup>\*6</sup>: 子会社の資本政策の見直しにより21/1Qに実施したSCの資本適正化に伴う税効果影響等（+660億円）

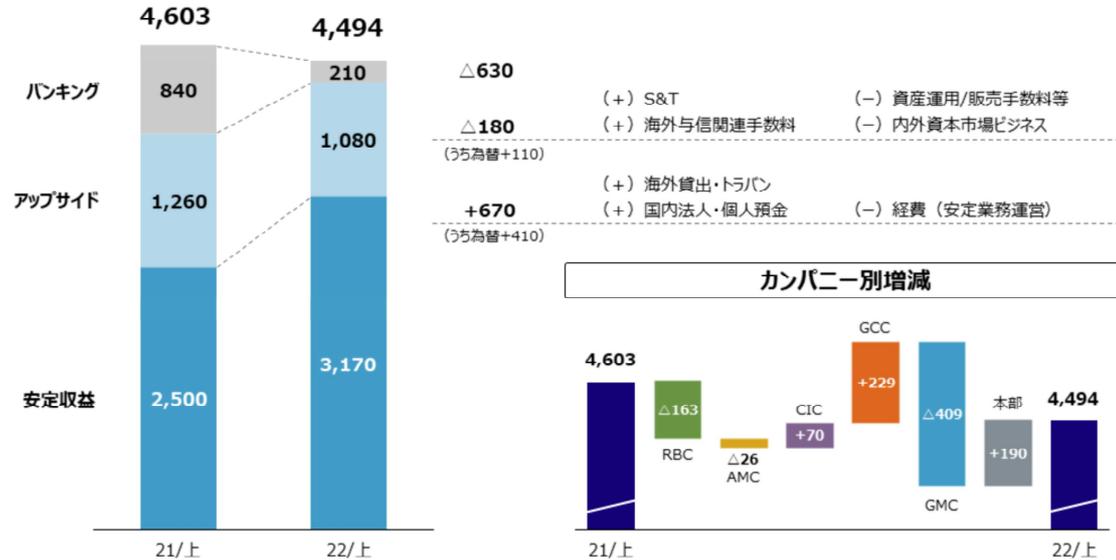
- ✓ では、4ページをご覧ください。
- ✓ ご案内のとおりで、中間ですが、業純は前年同期比マイナス108億円の4,494億円、計画に対しての進捗は52%です。バンキングが極めて弱かったということ、こういうマーケット環境ですから弱かったということなのですが、それ以外の部分で取り返して、何とか前年同期比マイナス約100億円というところでは。
- ✓ 親会社株主純利益は前年同期比マイナス516億円です。去年は税効果等もありましたので3,339億円ということで、ほぼ60%強の達成率であります。
- ✓ 普通株式等Tier1比率は、円安で収益は増えるのですが、一方、リスクアセットが増えてしまうということで9.2%となり、若干落ちたということでは。
- ✓ 配当ですが、年度当初から5,400億円という目標の蓋然性が高まったところでは引き上げますということをお願いしたということでありまして、相応に蓋然性があるかなと思っていますので、今回予想比+5円引き上げさせていただいて85円であります。

## 連結業務純益（22/上期実績）

■ 不透明な事業環境下でも安定収益が下支えし、成長事業領域も着実に伸長

グループ合算\*

(億円)



\* ETF関係損益を含む、22年度管理会計ルール。安定収益・アップサイド・バンキングは概数。合算値は財務要因により連結業務純益と不一致

MIZUHO

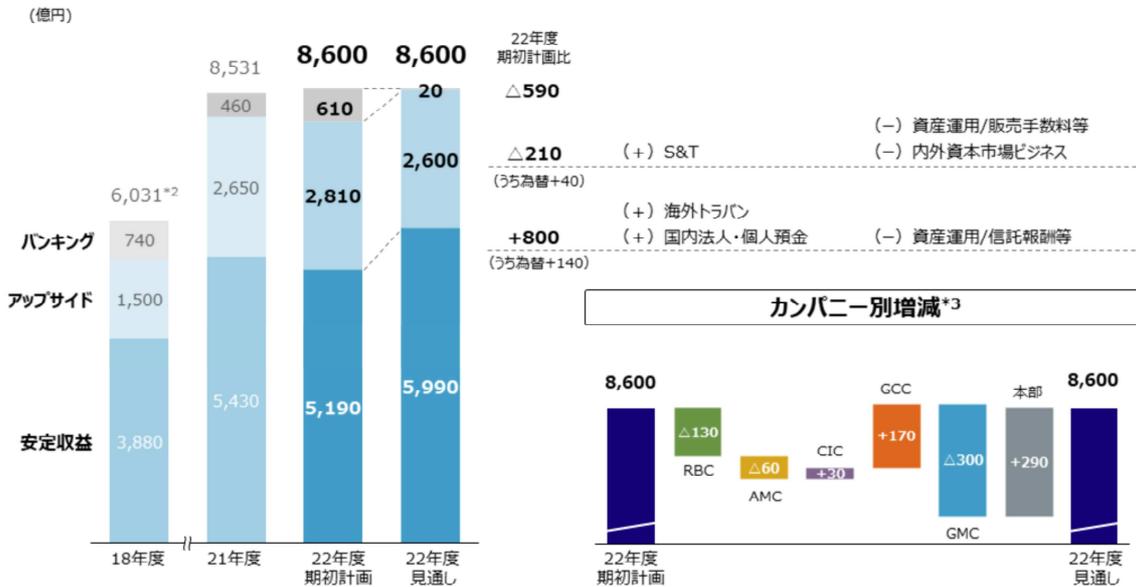
5

- ✓ 個別に、5ページをご覧になっていただくと、これが私どもの安定収益とアップサイド、それからバンキングの業純の構成です。
- ✓ バンキングのところはマイナス630億円です。
- ✓ アップサイドは、為替影響も含めてプラスの影響もある中でマイナス180億円ということですが、主に内外の資本市場ビジネスが非常に弱かったということと、国内の資産運用ビジネスが株価の低迷でなかなか難しかったということです。
- ✓ 安定収益は、為替のプラス410億円も含めてプラス670億円ということで、海外を中心に外貨金利が上がったということと、預貸の収支が大幅に上がったということと、トラバンのところも決済用預金にプラスアルファでFXが相応に取れているということでもあります。

## 連結業務純益（22年度見通し）

### ■ 安定収益の着実な積み上げにより年度計画は不変

グループ台算\*1



\*1: ETF関係損益を含む。22年度管理会計ルール。安定収益・アップサイド・バンキングは概数。合併値は財務差要因により連結業務純益と不一致 \*2: 一時損失処理計上前ベース \*3: 増減内訳は概数

MIZUHO

6

- ✓ 6ページ、22年度の見通しです。
- ✓ 年度当初8,600億円と申し上げて、今回も8,600億円の見通しであります。
- ✓ いろいろ為替影響等もありますが、バンキングは残念ながら、これはもう何度かご説明させていただいておりますが、基本的にもう今ポジションニュートラルにしています。この状態は当面継続するべきだと私は思っていますので、ここはもう期待しないということで、マイナス590億円ということです。
- ✓ 一方で、安定収益は、為替影響、これは計画比ですが、プラス140億円を入れて、プラス800億円です。
- ✓ 一方で、アップサイドは、少しずつキャピタルマーケットも戻っているとか、多少は出てきているとか、不動産も多少回復しているということがあるのですが、残念ながら計画より下回るかなということで、マイナス210億円であります。
- ✓ ただ、こういうことを全部入れ込んで、当初計画比プラスマイナスゼロの8,600億円という見込みであります。

これまでの成果と課題

## 財務の現状認識

	18年度	22年度見通し	23年度目標										
連結業務純益*1	4,083 億円	8,600 億円	9,000 億円程度	<ul style="list-style-type: none"> <li>リスクリターン・コストリターンは改善し収益の質も向上。厳しい事業環境下でも稼ぐ力は着実に伸長</li> </ul> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>18年度</th> <th>22年度見通し</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>業務純益/顧客部門*2*3</td> <td>4,750 億円</td> <td>7,030 億円</td> </tr> <tr> <td>グループ経費率*2</td> <td>78.8 %</td> <td>63.9 %</td> </tr> </tbody> </table>		18年度	22年度見通し	業務純益/顧客部門*2*3	4,750 億円	7,030 億円	グループ経費率*2	78.8 %	63.9 %
	18年度	22年度見通し											
業務純益/顧客部門*2*3	4,750 億円	7,030 億円											
グループ経費率*2	78.8 %	63.9 %											
連結ROE*4	1.2 %	6.4 %	7-8 %程度	<ul style="list-style-type: none"> <li>各カンパニーの資本効率は向上も、改善すべき課題も認識。事業ポートフォリオの見直し加速が必要</li> </ul> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>18年度</th> <th>22年度見通し</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>顧客部門 業務純益ROE*2*5</td> <td>5.7 %</td> <td>8.5 %</td> </tr> <tr> <td>顧客部門 当期純利益ROE*2*5</td> <td>-</td> <td>5.8 %</td> </tr> </tbody> </table>		18年度	22年度見通し	顧客部門 業務純益ROE*2*5	5.7 %	8.5 %	顧客部門 当期純利益ROE*2*5	-	5.8 %
	18年度	22年度見通し											
顧客部門 業務純益ROE*2*5	5.7 %	8.5 %											
顧客部門 当期純利益ROE*2*5	-	5.8 %											
CET1比率*6	8.2 %	9.2 % 〔22/9末時点〕	9 %台前半 目指す水準	<ul style="list-style-type: none"> <li>目指す水準を維持、資本活用フェーズに転換</li> <li>2期連続増配</li> </ul> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>22年度予想</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1株当たり配当金</td> <td>85 円 (当初比+5円)</td> </tr> </tbody> </table>		22年度予想	1株当たり配当金	85 円 (当初比+5円)					
	22年度予想												
1株当たり配当金	85 円 (当初比+5円)												
政策保有株式*7	-	3,349 億円 〔19/3末-22/9末〕	4,500 億円 〔19/3末-24/3末〕	<ul style="list-style-type: none"> <li>今後も売却を継続し、中長期的な方針も含め次期売却計画を検討</li> </ul> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>19/3末</th> <th>22/9末</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>残高(取得原価)/純資産<sup>8</sup></td> <td>17.7 %</td> <td>11.8 %</td> </tr> <tr> <td>残高(時価)/純資産</td> <td>34.1 %</td> <td>27.1 %</td> </tr> </tbody> </table>		19/3末	22/9末	残高(取得原価)/純資産 <sup>8</sup>	17.7 %	11.8 %	残高(時価)/純資産	34.1 %	27.1 %
	19/3末	22/9末											
残高(取得原価)/純資産 <sup>8</sup>	17.7 %	11.8 %											
残高(時価)/純資産	34.1 %	27.1 %											

\*1: 連結業務純益 + ETF関係損益等 \*2: 22年度管理会計ルール \*3: 概数 \*4: 当期純利益 ÷ (株主資本 + その他の包括利益累計額 (その他有価証券評価差額金を除く))  
\*5: 分母は内部リスク資本 \*6: 新規制、その他有価証券評価差額金を除く \*7: 取得原価、売却のみ \*8: その他有価証券評価差額金を除く

- ✓ では、8ページ、これまでの成果ということで、簡単にざっと振り返りたいと思います。
- ✓ 連結業務純益は、見通し8,600億円です。18年度は、これは特殊要因もありますが、4,083億円ということで、リスクリターンないしはコストリターンは相応に改善したと認識しております。経費率もコストの適正化を進めてきたということで、下がってきているということです。
- ✓ 連結ROEも、我々が到達しなければいけないところからはまだ下ですが、22年度の見通し6.4%ということで、相応に改善してきています。ただ、まだまだやることはいっぱいあると思っております。後ほど事業ポートフォリオの考え方もご説明しますが、そこでご覧になっていただければと思います。
- ✓ CET1比率は、目指すべき水準9%台前半に到達しているということであります。9.2%です。
- ✓ 政策保有株式の売却、5年間で4,500億円やろうということで、この上期までで3,349億円です。政策保有株式についてもいろいろなご意見を賜っておりまして、これについては今後、もう少しエキスペダイトする計画をつくっていきたいと思っております。

## ビジネス・経営基盤の現状認識

現状			
資産運用	株式投資残高*1 22/9末 <b>5.8兆円</b> (19/3末比+1.7兆円)	投資保有期間*2 22/9末 <b>5.6年</b> (業界平均*2)4.3年)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 銀・信・証連携による総合資産コンサルティングを推進</li> <li>・ グローバル・エクイティ戦略を通じ、安定収益基盤増強に大きく貢献</li> </ul>
アライアンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ “オープン&amp;コネクト”を通じたアライアンス</li> <li>・ LINE Credit・PayPay証券での事業基盤拡大</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>・ アライアンス先との連携は進むも、当初計画対比での収益貢献までは道半ば</li> </ul>
価値共創	SI*4領域 投資残高*5 22/9末 <b>1.5倍</b> (19/3月末比)		<ul style="list-style-type: none"> <li>・ SI領域は着実に拡大。セクター知見とグループ機能の掛け合わせ、案件を積み上げ</li> <li>・ ビジネス創出力の更なる強化が不可欠</li> </ul>
グローバル	米州 業務 租利益*5 22年度見直し <b>1.8倍</b> (18年度対比)	グローバル 22年度見直し <b>1.5倍</b> (18年度対比)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 米州におけるCIBモデルを整備。S&amp;Tも含めビジネスは飛躍的に拡大</li> <li>・ アジアではトランザクションバンキングが収益増強に貢献</li> </ul>
SX・DX	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ エンゲージメントを通じたサステナブルビジネス創出</li> <li>・ これまでの取組みに着実な成果</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 中長期的な目線でSXの取組みを継続</li> <li>・ DX戦略の更なる加速化が必要</li> </ul>
企業風土・人材	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 社員WG設置・提言に基づく取組み</li> <li>・ 人事制度改革、外部人材も</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 中長期的に企業風土変革に向けた活動を継続・推進</li> </ul>

\*1: 公算株式投資 \*2: 過去1年の平均保有残高-解約・償還総額より算出 \*3: 一般社団法人投資信託協会の公表データより作成  
\*4: ストラテジック・インベストメント、エクイティ・メジニン等の資本性アライアンス分野 \*5: カンパニー管理ベース

- ✓ それでは、9ページをご覧ください。
- ✓ 資産運用のところですか。ご案内のとおり、私どもはグローバル・エクイティ戦略ということで、資産運用にかなり力を傾注してきたということでもあります。それで、22年9月末のところ、19年末対比プラス1.7兆円の5.8兆円の株投資残高を積み上げたということです。
- ✓ それから、基本的には回転売買ではないということでありまして、私どもの投信のお客さまの保有期間は平均で5.6年です。業界は4.3年なので、こういったところで、私どものお客さまのニーズに即した資産運用ビジネスを展開するところがかかなり出来つつあるかなと思います。
- ✓ アライアンスは、別途、後ほど紙がありますので、そこでご説明します。
- ✓ 価値共創は、お客さまが事業構造を変えるときに一緒にリスクを取ろうと、政策株を落としていく一方で、メザニンだったり、優先、劣後、そういったものを取っていき、一緒になってリスクを取って、お客さまと価値共創しようということやってきたところでもあります。これについては、SI残高と呼んでいます、19年3月末対比で1.5倍になっているということでもあります。
- ✓ それから、グローバルのところ、かなりここは採算性の改善に努めてきたということ、19年度に5ヶ年経営計画をつくったときに、前任の坂井がものすごく採算性の改善を訴えたわけですね。その結果として、地道に毎年毎年、採算性の改善を努めてきたということ。
- ✓ そういった中で、我々のCIBビジネスモデルを展開してきて、米州を中心にDCM、ECM、M&A、こういったものが拡大してきたということ。それから同時に、CIBモデルですから、プライマリーとセカンダリーを一体運営するという中で、セカンダリービジネスを拡大してきたということで、米州では、粗利でいうと1.8倍、グローバルで見ても1.5倍であります。
- ✓ SX・DX、それから企業風土・人材は後ほどご説明します。

## アライアンス先との取組み

### ■ “オープン&コネク”を通じて、新たな顧客層や成長の取り込みを目指す

#### これまでの取組み状況

- 一定の成果も、収益貢献に課題

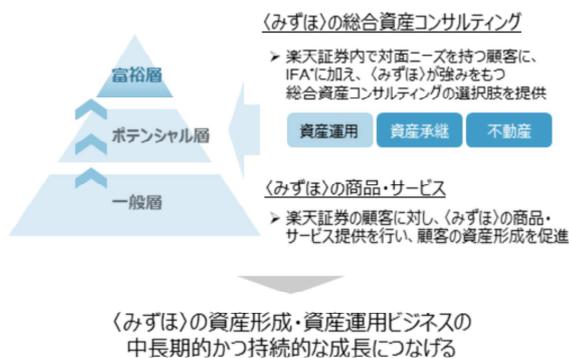
PayPay ユーザー	当初狙い	現状・課題	進捗評価
PayPay証券	新たな顧客層の取込み	投資初心者を中心に利用者拡大	○
PayPayアセットマネジメント	新たな顧客層に向けた商品開発・展開	22年7月出資	-
LINE ユーザー			
LINE Credit	新たな顧客層の取込み	貸付残高は順調に拡大	○
LINE Bank 設立準備会社	若年層を中心とした幅広いユーザーの獲得	開業スケジュールを含めて見直し中	△
国内（その他フロンティア）			
J.Score	スコアレンディングによるスピーディな審査	スケール化に課題。戦略の見直し検討中	△
J-Coin	キャッシュレス決済の新しい基盤を確立	決済インフラ基盤としての活用へ軸足をシフト。実績積上げへ	△
海外（アジア）			
MoMo, Tonik	アジアの成長を取込み	ユーザー数、取扱高は着実に増加	○

\* 独立系フィナンシャルアドバイザー

MIZUHO

#### 楽天証券HDとの戦略的提携

- 〈みずほ〉の商品力・総合資産コンサルティング力と、楽天証券の800万口座を超える顧客基盤・集客力・オンラインプラットフォームといった強みを融合



- ✓ 10ページに行ってください。アライアンスです。
- ✓ 皆さんもソフトバンクさんとのアライアンスはどうなっているんだとか、海外はどうなっているんだと、いろいろとご質問をいただいているということでもあります。ここで進捗の評価ということで、○、×、△。×はないのですが、○、△で表現しております。
- ✓ PayPay証券、これはソフトバンクさんとやっているネット証券ですが、いわゆるポイントを活用したユーザー、これは700万まで来ています。今、キャッシュの実数投資のユーザー数を増やしにしているということで、この数字は今、開示できないのですが、少し遅れたのですが、順調に来ているかなと思います。
- ✓ PayPayアセットは、始めたばかりということで評価なしです。
- ✓ LINE Creditはかなり順調にきておりまして、後ろに紙が付いておりますが、残高500億円ぐらいにきています。LINEの行動履歴を使った分析と信用情報を組み合わせてやっていくということで、ここはかなり順調にきているということです。
- ✓ LINE Bankは△ということで、ちょっとスケジュールの見直しをせざるを得ないかなと思っています。やはり社会的なインパクトが大きいものですから、しっかりと安心・安全・確実にやっていく必要があるということで、テスト等々も少しみっちりやるということで、スケジュールの見直しを今、LINEさんと議論しているところであります。
- ✓ J.Scoreは、残念ながらスケール化にかなり課題があって、今、ソフトバンクさんと今後の展開について、見直しを含めて検討中、議論中であります。

- ✓ J-Coin、これはアライアンスではないのですが、想定どおりにはっていないというのは、そのとおりだと思います。一方で、この基盤を使って、これは後ほど出てくるのですが、いろいろな方にこの基盤を使っていただくことが少しずつできてきているということでもあります。
- ✓ 海外、MoMo、Tonikは順調にユーザー数が増えておりまして、まだ黒字化は見えていないのですが、当初想定どおりのユーザー数の増加になっているということでもあります。
- ✓ それから、右側、楽天証券です。この意図はなんぞやということについて、いろいろと問いかけをいただいていると思います。これは決算説明でも申し上げたのですが、短期、中長期、両面あると思っています。短期的に見れば、私どもの持っている商品を、楽天証券さんのプラットフォームで販売しているということでもあります。それから、今、楽天証券さんは富裕層がかなりそれなりに増えているという中でIFAを使っておりまして、私どものプラットフォームも同時に使っていただくことによって、私どもとして楽天証券さんの顧客に資産運用ビジネスを展開できるということがあろうかと思っています。
- ✓ 一方で、中期的というか、長期的と言ってもいいかもしれませんが、10年、20年ぐらいを展望すると、みずほ証券の顧客層は今70代が中心です。180万口座ありますが、なかなか口座数が増えないのが現状です。この方たちは、日本の資産運用ビジネスにおける金融資産の、基本的には高齢者に偏っていますから、これ自体は別に問題ではないんですね。
- ✓ ただ、ここから10年、20年たつと相続が起きて、その相続資金がどこに行くかという論点だと私は思っています。そのときに、必ずしもみずほ証券に滞留しないということは、これからのお客さまのチャンネルをいっぱいつくっておく必要があるだろうと。それはソフトバンクさんともそういう趣旨でやってきていて、今、楽天証券を見ますと、30代から50代ぐらいが中心になってきます。この方たちが10年、20年後になってくると50代、70代になってきて、金融資産を1億円以上持っている方々も結構、増えています。
- ✓ こういった方々に対して私どもの資産運用のコンサルを展開できるという、中長期的な視点です。そのような視点でやってきているということでもあります。

## サステナブルな社会の実現に向けて

### ■ お客さま、社会と共にSXの実現を目指す

#### 脱炭素社会に向けた移行（トランジション）

##### トランジション支援の強化

- 移行リスクに晒される可能性が高いセクターの事業構造転換を後押しすべく、お客さまのトランジション戦略を評価する目線を明確化し、必要な資金をより積極的に供給

##### トランジション領域における出資枠

出資枠：500億円超 目途

- 創業・実証段階にある脱炭素関連プロジェクトに関する出資枠を設定
- 相談案件：国内外**170件**超  
水素、バイオ素材、ケミカルサイクル、次世代再生エネルギー等

##### 成長ステージ・地域横断で取り組み強化

- BlackRockとTemasekのジョイントベンチャーとして設立された**Decarbonization Partners**との戦略的関係の構築に取組み、ネットゼロ社会実現に向けて脱炭素や移行の促進を目指す

#### 人権への取り組み

- 2022年5月 人権方針改定  
➢ 人権デューデリジェンス強化、スクリーニング開始
- 7月 邦銀初の人権レポート発行
- 11月 Refinitivの提供するソリューションの顧客への紹介開始

#### ダイバーシティ&インクルージョン

- 2022年6月 D&Iコミットメント改定  
➢ D&Iの方針を今日的に見直し、グローバル含むグループ全体でのD&Iの取組みを再整理
- 9月 女性経営リーダー候補の育成強化  
➢ 役員メンタリング導入  
➢ 新任女性部長向けプログラム新設



- ✓ サステナです。
- ✓ いろいろなことをやってきています。これからトランジションファイナンスが本流になってくるということで、そのためにはしっかりと基準を私どもとして持っていなければいけないので、トランジション戦略を評価する基準をつくって、やりやすい形にしているということです。
- ✓ それから、年初にトランジション出資枠を設けましたと、私からご説明しました。500億円設定し、今170件超を上回るぐらいの引き合いをいただいております。これから5~6件、実際に稟議をかけて、お客さまと一緒に実証実験をやっていくということが出てくるということでもあります。
- ✓ 人権とダイバーシティですが、人権についても私どもは人権方針を改定して、邦銀として初めて人権レポートを出したということでもあります。
- ✓ それから、ダイバーシティ、これが極めて私は重要だと思っていて、多様性は非常に重要だと思っています。この多様性は別に女性だけに限定されるわけではないのですが、女性の経営リーダーもしっかりつくっていくということで、今、役員メンタリング等々も、女性の方に役員からメンタリングさせていただくとか、そういうこともさせていただいているということです。

## SX・DXのビジネス事例

### ■ サステナビリティやデジタルトランスフォーメーションの取り組みが成果として結実

#### スマートアイランド化推進

- 自然豊かな島を“デジタルのチカラ”でスマートアイランド化
- 基幹産業の活性化や自然災害への備えなど、島が抱える課題をデジタル技術の活用やデータ利活用により解決

#### 八丈島スマートアイランド化



- デジタル技術で自然環境と共生する観光DXを推進
- ICT\*1技術を活用し、水産業の課題を解決
- 防災IoT\*2センサーを活用したスマート防災の実現
- 行政のデジタル化による地域社会のインフラ高度化 等

#### 脱炭素化に貢献するハウスコイン

- EVスタンドシェアリングのプラットフォームアプリにJ-Coin Payの決済機能を組み込んだハウスコインサービスを提供
- 2050年脱炭素社会の実現に向け、脱炭素に貢献するイノベーションを支援

#### パナソニック ハウスコイン “everiwa wallet”



- 安心安全な決済サービス“everiwa wallet”の提供
- 〈みずほ〉が持つ法人・自治体との厚い顧客基盤に、同サービスのコミュニティへの参加を橋渡し
- みずほのネットワークを活用したEV充電インフラ拡充

\*1: ICT=Information and Communication Technology (情報通信技術) \*2: IoT=Internet of Things

MIZUHO

12

- ✓ これは、J-Coin、あるいはフィナンシャルテクノロジー（FT）、リサーチ & テクノロジーズ（RT）です。
- ✓ FTは、どちらかというデータです。RTは、ITの実装とコンサル、リサーチです。コンサルのところは、いわゆる環境のコンサルティングですが、こういったような力、この三つを融合していったら、例えば八丈島におけるスマートアイランド構想と一緒にやっていくとか、これはパナソニックさんですが、パナソニックさんのEVステーション、チャージャーですね、これにJ-Coinの機能も使っていただくということで、やっているということでもあります。

## (参考) SX・DXの取組み事例

### SX

#### Scope 1, 2 (自社GHG排出)

- ・国内 約**200**拠点再エネ導入
- ・コーポレートPPA<sup>\*1</sup>導入
- ・EV車導入開始

#### Scope3 (投融资を通じたGHG排出)

- ・FE<sup>\*2</sup>計測**19**セクター
- ・電力セクター目標設定

#### サステナブルファイナンス

国内公募SDGs債SA<sup>\*3</sup>就任件数

2年連続 **1**位<sup>\*4</sup>

サステナブルローン組成額

グローバル **4**位、邦銀 **1**位<sup>\*5</sup>

#### 気候変動・生物多様性

本邦金融機関  
過去最大規模 **グリーン**ボンド発行  
**8**億EUR (22年9月)

本邦初 **ブルー**ボンド<sup>\*6</sup>組成  
(22年11月)

#### 中堅中小向け

- ・商品ラインアップ拡充
- ・SDGs推進サポートファイナンス  
約**150**件<sup>\*7</sup>

### DX

#### メタバース

次世代チャネルにおける  
決済サービスを展望

#### ハウスコイン

- ・ヤマト運輸  
「にゃんPay」 >>p.74
- ・Panasonic  
「everiwa wallet」

#### GoogleのDX分野 の戦略的提携

#### デジタル地域振興券

**30**自治体超

#### 地域通貨

- ・高崎市
- ・会津若松市

#### 自治体DX支援

- ・八丈島
- ・更別村

#### 法人向けDX 「デジタルコネク」

法人顧客のDXを支援する  
取組み

### 人材

サステナビリティ経営  
エキスパート **BK・TB・SC**

約**1,000**名

環境・エネルギー分野  
コンサルタント **RT**

**130**名

データアナリティクス含む  
博士・修士 **FT**

**100**名超

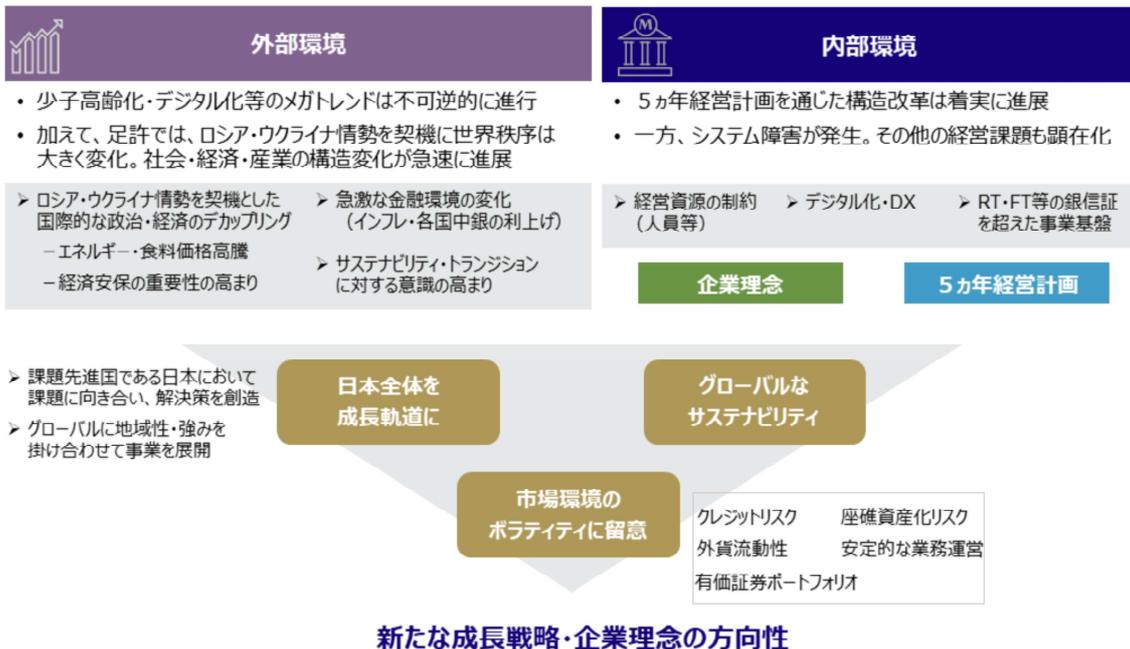
\*1: 発電事業者と電力の需要家が、事前に合意した価格・期間における再エネ電力の売買契約を締結し、遠隔地の再エネ電源で発電された再エネ電力を、送配電網を介して需要家へ供給するサービス \*2: Financed Emissions  
\*3: ストラクチャリング・エージェント \*4: 21/9米・22/9米 (出所) Capital Eye \*5: 2022/4-9月 (出所) Refinitiv \*6: 海洋保護等に資する事業資金調達 \*7: 2022年9月末時点

- ✓ 13ページをご覧ください。
- ✓ こちらは参考と書いてあるのですが、どちらかというと、こっちのほうが主に  
ご説明したかったことなのですが、下の人材をご覧になっていただきますと、  
これはRB部門が中心ですが、サステナについてしっかりと中堅中小のお客  
さまと議論できる、そういうエキスパートをつくっていきましょうということで、認定  
制度をやり、1,000名ぐらいそういう方々がいらっしゃいます。
- ✓ それから、先ほどRTと申し上げたのですが、環境エネルギー分野のコンサル  
タントが130名いて、この方々たちが今、フル回転でいろいろなコンサル  
をしています。
- ✓ それから、FT、データアナリスト、これは博士・修士ですが、この方たちが今  
100名いるんですね。これは極めてユニークな存在だと思います。少しずつ  
新しいビジネス、これは全然金融とは関係ないですが、新しいビジネスの  
芽も生まれつつあるということでもあります。
- ✓ そういった中で、今の私どものSX・DXの状態というか、どこまで来ているか  
といったところについて、上側に記載しております。
- ✓ Scope3について言うと、電力セクターの目標を出したわけですね。今、石油、  
ガスについて、近々に発表する予定でございます。
- ✓ サステナファイナンスは、国内、グローバルを含めて、それなりに高い地位  
を維持しているということでもあります。
- ✓ それから、新しい取り組みもやっておりまして、つい最近、これはマルハニ  
チロさんですね、ブルーボンドを組成させていただいたということでもあります。
- ✓ それから、中堅中小向けにも、サステナ関連のファイナンス、そういったもの  
をいろいろやらせていただいているところです。

- ✓ 右側、DXですが、Googleさんとの提携はどうなっているんだという話もおありかと思います。Googleさんとの大きな狙いは、私どものデータを活用し、パーソナライズされたマーケティングをリテールの世界で展開していこうということでもあります。多分23年の上期中ぐらいには、プロトタイプを出せる状況まで来ているということでございます。
- ✓ 右側に、デジタル地域振興券、地域通貨、あるいは自治体DXが出ていますが、これはJ-Coinのプラットフォームを使いながらやっているものでございます。

今後の〈みずほ〉

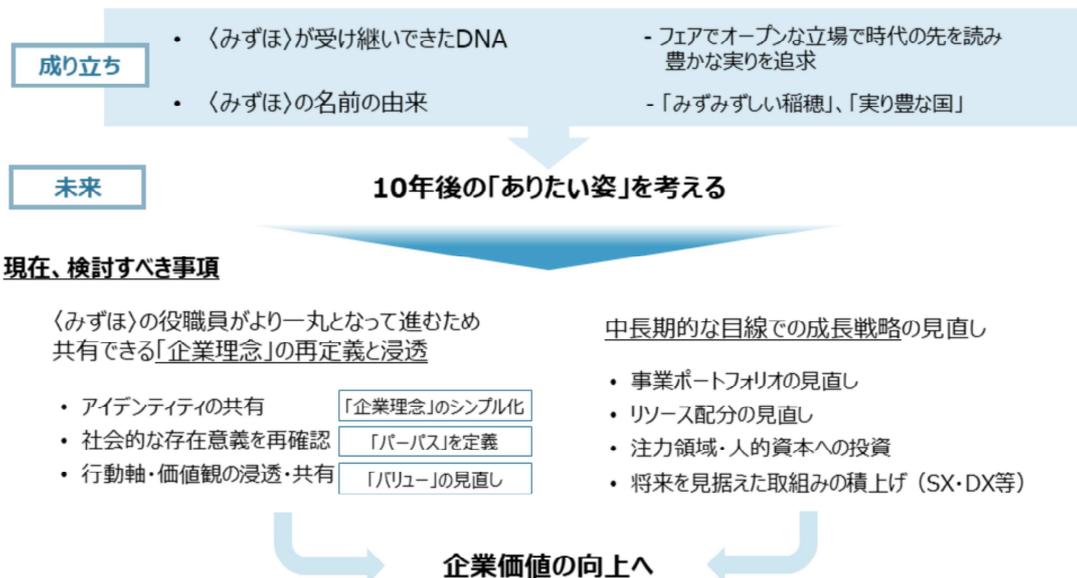
## 〈みずほ〉を取り巻く環境



- ✓ 今、我々を取り巻く環境は、非常に大きく変わっていると思うんですね。大きなゲームチェンジが起きているだろうと。米中の対立だけではなくて、いろいろなところで対立が起きているということ、それからロシア・ウクライナというものがあると。結果として、エネルギー価格、食料品価格が高騰し、一方で、サステナに対する意識も高まったと。
- ✓ そういう中で、経済安全保障に対する意識が非常に高まってきているということだと思うんですね。この間、国内半導体再生ということで新しい会社が出ていましたが、ああいったものもそういう路線の中のことなのだろうなと思います。
- ✓ この下に書いてあるのですが、まさに失われた20年、30年ではないのですが、日本がまさに復活できる、もう一回輝きを取り戻す絶好のチャンスだと思います。それから、世界の力を日本に導入しながらも、それができる本当に絶好のチャンス。これがここでできなければ多分もうできない、そういう局面だと思います。それから、グローバルなサステナも本当に真剣にやらなければいけない、そういう時期に来ているのだろうなと思います。
- ✓ そういった中で、〈みずほ〉は5ヶ年経営計画で、システムで残念ながら皆様に大変なご心配をかけたわけですが、ビジネス面ではだいぶ進化しただろうと。グローバルにも稼げるようになってきたということで、グローバルで稼ぎながら日本に根ざした銀行として日本をしっかり支える、これが私は極めて重要なことだと思っています。
- ✓ そういう意味では、そういった視点で、今の取り巻く環境をベースに、もう一回新たな成長戦略とか企業理念をつくっていかないといけないだろうと思っています。

## 「ありたい姿」から「今」を考える

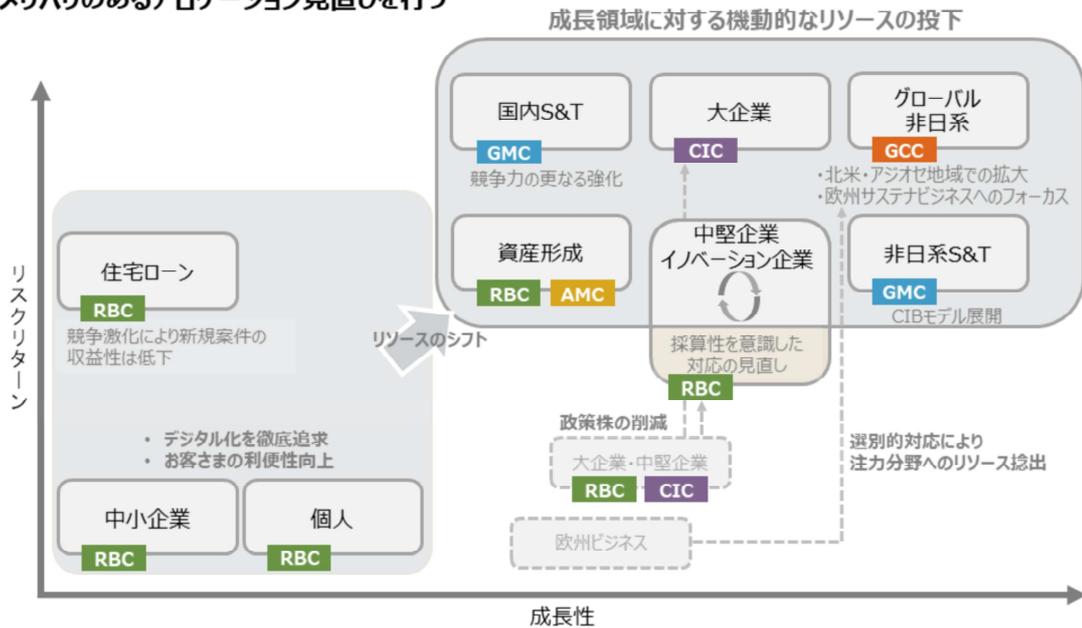
### ■ 〈みずほ〉の成り立ち（DNA・由来）を再認識し、未来に向けた基盤固め



- ✓ 16ページをご覧ください。
- ✓ 今、企業理念とか私どもの成長戦略を考えると、やはり私どものDNAって何だったんだろうということを、もう一回考える必要があると思っています。
- ✓ もともと三つの金融グループが一緒になった、そういうDNAなのですが、ここにあるように、これは企業理念の一部ですが、「フェアでオープンな立場で時代の先を読み豊かな実りを追求する」。豊かな実りを追求、結局社会に貢献しようということだと思っているのですが、私どもの旧第一銀行、渋沢栄一、安田財閥ですね、安田善次郎、あるいは興銀で言えば結城豊太郎とか、中山素平とか、こういう方が何を考えたかということ、日本の産業をしっかりとつくっていく、こういうことですよ。これが我々のDNAなんです。これをもう一回しっかり認識しようではないかということ。
- ✓ それから、〈みずほ〉という名前も「みずみずしい稲穂」ということで、これは日本を象徴しているわけです。そういう意味でいうと、我々は当然グローバルな銀行になるのですが、日本を見捨ててはいけないと思っているということです。そういった中で、10年後に「ありたい姿」って何だろうということを考えているということです。
- ✓ そういった中で、我々も企業理念等々も大きく変えるわけではないのですが、今のDNAをもう一回認識し、次の10年、20年に向けて何をしていくんだ、どういう存在になりたいんだということをパーパスとして再定義したいと思っています。
- ✓ それから、10年後の「ありたい姿」を踏まえながら、短期的な、これは3年、5年という視点でしようけど、事業ポートフォリオを見直すとか、リソース再配分していくとか、注力領域は何かということを考えなければいけないと思っています。

## 事業ポートフォリオの見直し

### ■ メリハリのあるアロケーション見直しを行う



- ✓ 17ページをご覧ください。これは私どもの事業ポートフォリオです。
- ✓ ちょっとデフォルメしていると言えばデフォルメしているのですが、もう少し正確に言うと、もう少し細分化したもので当然見ているのですが、縦軸がリスクリターンで、横軸が成長性で見えています。やはり、この右上に向かっていかなければいけないということだと思っているんですね。右上に向かっていく中で、我々のDNA、これを実現していく、もう一回実現していくということだと思っています。
- ✓ それで、左下を変えていかなければいけないと思っているんですね。まず、マスの個人とか、マスの中堅中小企業は、デジタルを徹底的に使っていくことだと思います。ここをやらないといかんということだと思います。一方で、住宅ローン、これもいろいろお話しはいただくのですが、過去のものがあるのですが高いのですが、今のものは明らかに言って低いです。これを少し受身でやっていくということに変えていかなければいけないと思います。それから、政策株も徹底的に削減していかなければいけない。
- ✓ それから、その下に欧州ビジネスと書いてあるのですが、欧州はリターンが低いです。貸出はあるんだけど、あまりリターンが返っていないというのが結果であります。これはもうリサイクルすると。ただ、欧州は、サステナという意味で言うと先を行っているわけですよ。その付き合いは必要なので、サステナという軸にフォーカスして欧州はやっていこうではないかと。
- ✓ 右上をご覧になっていただくと、日本の資産形成ですよ、これはとにかくしっかりやらなければいけない。

- ✓ 中堅中小は、イノベーションのところは、これからの日本の活力になっていくはずなので、しっかり事業承継とか、海外にしっかり売り込める技術であったり、商品だったり、これをしっかり我々としても見極めて、そこはお手伝いをするということはしなければいけないだろうと思います。それから、大企業は当たり前、当然のことと。
- ✓ グローバル非日系のところは、ある意味、北米とアジアに注力するんだらうと。欧州は脱力をしながらも、サステナという領域でしっかりやっていく、そういうことだらうなと思っています。
- ✓ その結果として、我々のリスクリターンをもう少し上に持っていきたいということです。ちなみに、このリスクリターンの幅が、上から業純ROEで20%ぐらいです。20%が上限です。下は10からそれぐらいの下ということなので、下を上げていくと収益も上げていけるだろうと思います。

## 資本活用による成長戦略

### ■ 注力分野の強化を目的とするインオーガニック戦略等の検討

対象先領域	狙い
資産形成 資産運用	<ul style="list-style-type: none"><li>・ オルタナティブ資産運用ビジネスに繋げるための、投資銀行機能の強化</li><li>・ プラットフォーマー等を通じた顧客基盤へのアプローチ</li></ul>
グローバル サステナビリティ イノベーション	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 国内外の非規制領域・非金融領域の強化</li><li>・ 内外CIBビジネスモデルの基盤強化</li><li>・ 伝統的なリテール金融ではなくデジタル領域に強みのあるローカルプレイヤーを介したアジアの成長取り込み</li></ul>
DX	<ul style="list-style-type: none"><li>・ DXケイパビリティの向上</li></ul>

### ■ 新規事業やイノベーションを加速する枠組みの新設を予定

- ・ 将来の事業領域拡大、イノベーション、知見・テクノロジーへのアクセス体制を整備
- ・ 銀行法上の投資専門会社の新設を通じて、“オープン&コネク”を加速・促進
- ・ 〈みずほ〉の“挑戦”を育むカルチャーの土台に

- ✓ 18ページが、我々のインオーガニックということで、こんなところが考えられるだろうなということで、必ずしもこれに限ったことではないと思いますが、一つは資産形成のところ、オルタナの運用、ケイパビリティをつけていく。そのための投資銀行の機能をしっかり我々としてはつけていく必要があるだろう。これはストラクチャリングですから、そういうことは必要だろうと思います。
- ✓ 真ん中に、グローバル、サステナ、イノベーションと出ていますが、内外のCIBは徹底的に追求していくということであります。イノベーションという意味では、国内のイノベティブな企業と何か一緒にやることも当然あるかと思いますが、引き続きアジアの成長に貢献したいという思いでやっていきたいです。
- ✓ それから、DXと書いてあるのですが、我々のDXとかSXの提案のケイパビリティを上げていけるような方々との連携は当然あるだろうなと思います。
- ✓ それから、中からイノベーションを起こしていくことも極めて重要で、この部分は、〈みずほ〉はちょっと遅れていたなと思います。今、梅宮CDIOのほうで、イノベーションの立て付け、どういった組織体制がいいかということを検討しております。だいぶ出来上がってきて、やれる状況になっているかなと思います。
- ✓ それから、銀行法上の投資専門会社もつくろうということで、間もなくつくって出していきます。

## 各ビジネス領域の成長戦略の方向性

### 資産形成・運用/ 事業・資産承継

- デジタルとヒューマンタッチのハイブリッドによる利便性と付加価値向上
  - リーチ困難な顧客層に対しては他社協業をより一層活用
- お客様のゴールに根差した資産コンサルティングモデルの確立
  - グローバル・エクイティ戦略に留まらない良質な商品ラインアップ提供により、2,000兆円の家計資産を活性化
- 少子高齢化がもたらす社会課題に対し、ヘルスケア等、金融に留まらない新たな価値を提供
- 事業承継を通じ、日本の再興に不可欠な技術・知見を次世代に継承

### サステナビリティ& イノベーション

- エネルギー分野に留まることなく、各産業のカーボンニュートラル実現・循環型社会構築をサポート
  - 〈みずほ〉独自のグランドデザイン策定を検討、重点産業毎の投資テーマを可視化するとともに、多様な経済主体を繋ぎ価値共創を実現
  - 多様な内外の投資主体と協業しグローバルベースでサステナビリティを推進
- エクイティ・デッド機能をフル活用し、次世代をリードするイノベーション企業を育成
- Blue Lab/RT/FTの機能を積極活用、グループ内のインキュベーションを促進
- デジタルを活用し、アジアの成長を取込み

### グローバル・ CIBビジネス

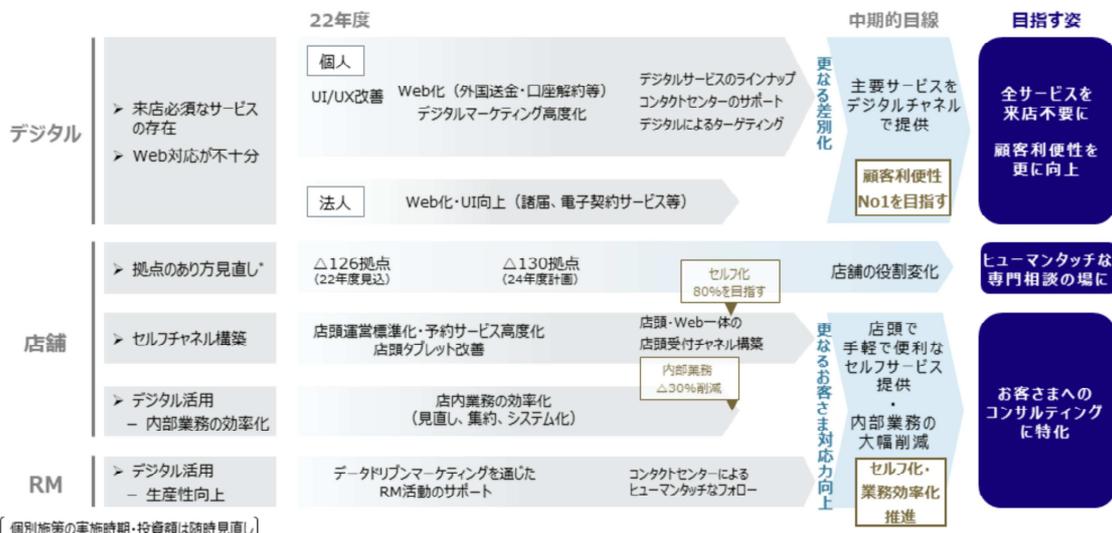
- 資本市場の中心である米国と、経済発展を見込むアジア・オセアニア地域への取組みに注力  
欧州はESGを軸に対応
- アジアの経済成長やお客さまのサプライチェーン支援等を通じたトランザクションビジネスの更なる強化
- アジアにおけるデリバティブビジネス構築により、アジア版CIBビジネスモデルを確立

- ✓ 19ページ、ここはあまりご説明申し上げません。
- ✓ 今申し上げたようなことが、フォーカス領域として資産運用/事業承継、サステナとイノベーション、それからグローバル・CIB、ここに我々の経営資源を振り向けていくんだろうと。細かいところはまだこれからいろいろあると思います。ただ、方向性としては、こういうことだろうと思っているということです。

## チャネル戦略

■ お客さまの利便性・コンサルティング対応強化のため、デジタル・店舗・RMを三位一体で再構築。  
中期的に約1,000億円規模（更改 約400億円、新規 約600億円）のデジタル投資を展望

・ 店舗中心のチャネル戦略から、事務サービスは「デジタル完結」、店舗は「ヒューマンタッチな専門相談の場」に



〔個別施策の実施時期・投資額は随時見直し〕

\* 拠点数は17/3未対比 (約500拠点)

MIZUHO

20

- ✓ チャンネルということで、20ページをご覧ください。
- ✓ この5ヶ年経営計画で、もともと利便性向上とかいろいろ申し上げたのですが、やはりチャネルのところの利便性が相当遅くなったと私は思っています。ここをもう一回エキスペダイトしないと駄目だと思います。来店しないと関係しないサービスがあったり、店舗もお客さまにまだまだ手取り足取りやっていただいているとか、手間がかかるとか、そういったところがあると思うんですね。
- ✓ 個人も企業もWebのところをしっかりともう一回やって、利便性を高める。それから、今、店頭のほうは、店頭タブレットでだいぶいろいろなことができるようになってきたのですが、これをもっともっと広げていく。コモディティ化されたサービスは、もう店に来ていただくなくてもできると。一方で、店に来ていただくのは、コンサルのために来ていただく。こういう形にしていけないと多分いけないんだろうと。
- ✓ 上に書いてありますが、複数年にわたって合計で1,000億円ぐらいの投資をしていきたいと思っています。これは、ランザバンク、チェンジザバンクと、両方あるのですが、ランザバンクに400億円、チェンジザバンクに600億円と考えています。

## 企業風土変革に向けて

### ■ 会社と社員の在り方を再定義し、役職員一体で企業風土の変革を推進

9 Months  
as GCEO



- 金融機関は「人」が財産。経営は社員が「自分らしく」あるよう様々なコミュニケーションを通じ、社員の意見を吸い上げ
- 「企業風土は戦略に勝るほど重要」という考えのもと、GCEO就任以来、企業風土の変革を自身の役割の根幹に据え、取組みに注力
- 失敗から学んで成長するサイクルを日常化し、グループ全体へ浸透

社員参加型WGとの協議会 **6** 回

社員との意見交換会 **15** 回（延べ**131** 名）

社内業務廃止・改善 **200** 件超

「GCEOチャレンジ」の新設

GCEOが先頭に立って案件を選び、真に推進すべき案件に対して従来以上に手厚いサポートを付与（人員・経費の割り当て等）する制度

応募件数 **40** 件超

国内外臨店 **16** 拠点（国内13・海外3）

社員の意見を直接吸い上げるメッセージ投稿機能を設置

- ✓ 21ページに行ってください。
- ✓ 企業風土改革、これはもう一丁目一番地です。CEOとして最も大切なことは、戦略と企業価値、企業カルチャーだと思っています。私もいろいろな形で社員とのコミュニケーションを深めてきたという、ここにいろいろ書いてありますので、後ほどご覧ください。

## 企業風土変革に向けて –社員提言の具体化

### ■ 社員参加型WGの提言を踏まえた施策の具体化を開始

9 Months  
as GCEO



\* Chief People Officer

MIZUHO

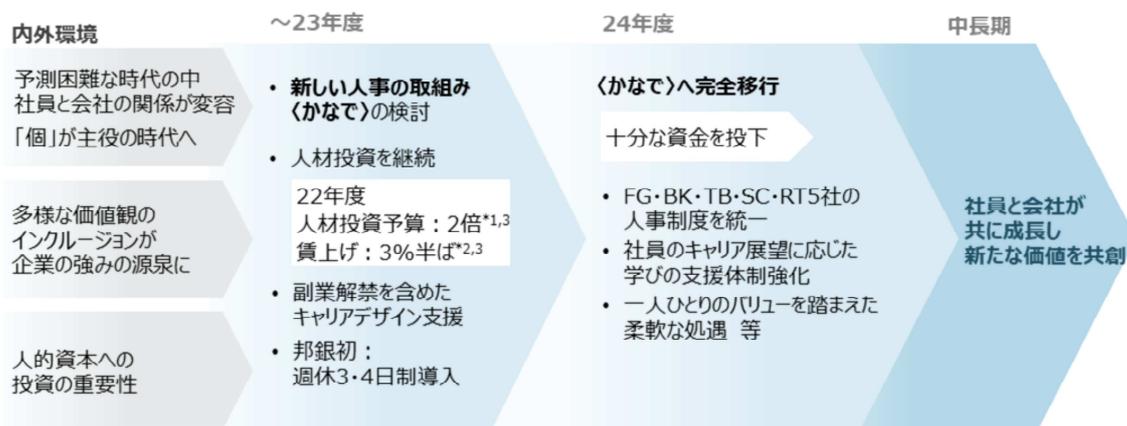
22

- ✓ 22ページをご覧になっていただきますと、社員の皆さんからの自発的な提言も最近かなり増えてきています。4月以降、社員ワーキンググループが立ち上がりました。これは140名ぐらいの社員が手を挙げて、やりたいと言ってやってくれました。9月末に提言をいただきました。
- ✓ その中で今日は二つご紹介します。これに限らないのですが、一つは、経営も思っていたことなのですが、企業理念をもう一回再構築すべきだろうということです。これは、〈みずほ〉のDNAというのをもう一回みんなで認識してやらないと駄目だという意見が、やはり社員からも出てきているということです。
- ✓ カルチャーについては、やはり恒久的にやっていかなければいけないということなので、コミュニケーション活性化のために、今回、Chief Culture Officerを設定しました。これは秋田さん、5月にAdobeさんから来ていただいたのですが、外部の知見も入れていただいてカルチャーを良くしていくことが必要ということで、秋田さんをお願いしたということでもあります。

## 社員・会社一体での価値共創

### ■ 社員一人ひとりが「自分らしさ」を実現し、会社と価値共創する関係へ

- ・〈みずほ〉では、自身の役割と責任を果たすことを前提に、各々の強みや持ち味を発揮し、自身に適した仕事を行い、挑戦している状態を「自分らしさ」と定義。社員が「自分らしさ」を実現できる制度や環境を整備するべく、十分な資金を投下
- ・社員と会社が共に作る新しい人事の取組みを〈かなで〉と名付け、社員が声を上げ会社が呼応し変わっていく関係を構築。〈かなで〉を通じ、社員と会社が一体となって顧客の企業価値向上と社会の課題解決を実現できる組織を目指す



\*1: 教育・研修の高度化、社員エンゲージメント強化、ウェルビーイング向上にかかる予算 \*2: 国内継続雇用者を対象 \*3: 21年度比、BKベース

- ✓ 23ページ、これは「かなで」と、これも時々新聞紙上に出ています。人事の在り方を変えていきたいということです。社員一人ひとりが自分らしく働ける、そういう形の人事に変えていこうということで、人事も共にかなでる、社員と会社が共にかなでるという意味で、「かなで」と名前をつけています。
- ✓ 完全な移行は24年度ですが、24年度のところにストライプに書いてあるところをご覧になっていただきたいと思います。FG・BK・TB・SC・RT5社の人事制度を統一したいと思っています。それから、一人ひとりの「自分らしさ」を追求するためのキャリアデザインにしっかり向き合うということ、それから処遇についても、役割給で決めていくということ、そのようなことをやっていきたいと思っています。

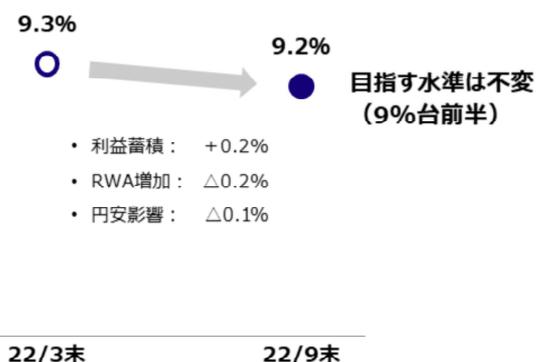
資本政策

## 資本政策

### 資本政策に関する 基本方針

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

#### CET1比率（新規制）の状況\*1



- グローバル経済の深刻なリセッション等、想定される最大限のストレス影響\*2を踏まえても、十分な金融仲介機能を発揮可能
- 業務の安定運営を最優先に、中長期的な成長に資する資本活用を検討
  - 人的投資
  - 既存事業の強化、新規事業領域への取組み
  - インオーガニック投資：楽天証券への出資等
- 2期連続の増配

\*1: その他有価証券評価差額金を除く \*2: 与信関係費用の増大や、株式評価益の減少等を勘案

- ✓ では、最後に、資本政策ということで、25ページです。
- ✓ 今、9.2%で、もともと目標にした9%台前半に到達しているということです。いわゆるいろいろな環境を踏まえたストレステストをやっても、十分、金融仲介機能を果たせるレベルだろうということです。
- ✓ 一方で、そういった中で、これから成長投資と株主還元のバランスをとっていきたいと思っています。
- ✓ 成長投資について言えば、人的資本は極めて重要になっていますので、人的投資をしなければいけませんし、成長に資する既存領域をもう一段深堀できる、あるいは新しいビジネス領域をつくれる、そういうところについて投資をしていきたいと思っています。
- ✓ それから、今期は2期連続の増配ということでやらせていただきたいと思います。

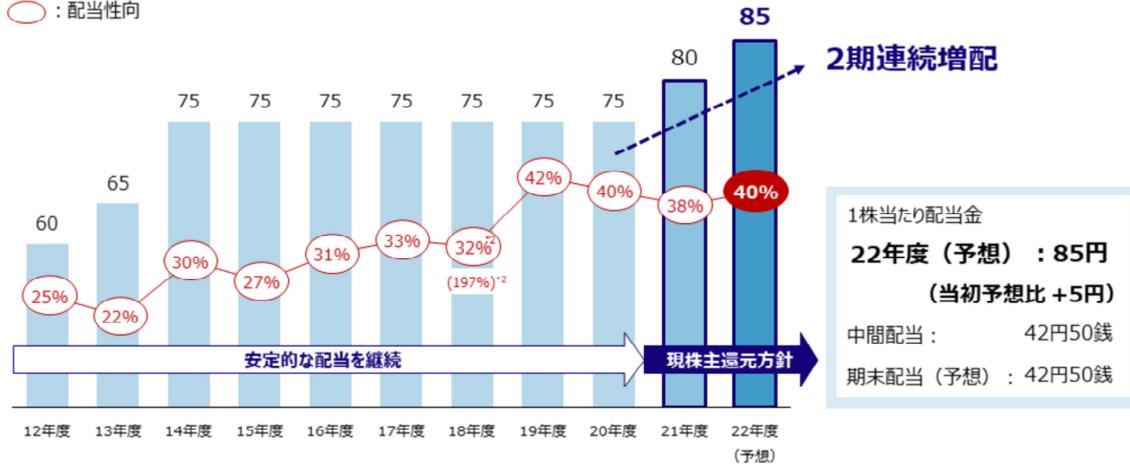
## 株主還元

### 株主還元方針

#### 累進的な配当を基本とし、自己株式取得は機動的に実施

- ・ 配当： 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
- ・ 自己株式取得： 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

■ : 1株当たり配当金 (円) \*1  
○ : 配当性向



\*1: 2020年10月に実施した株式併合の影響を考慮 \*2: 一時損失処理前ベース、一時損失処理後では197%

- ✓ 次のページに株主還元方針が出ていますが、これはもう変わらないということで、累進的な配当を基本とし、自己株取得は機動的に実施ということがあります。そういう精神でやっていきたいということです。

## 業務改善計画の進捗

- 22年1月に業務改善計画を提出。22年9月までに全施策を計画通り実施
- 施策の定着に向けて取り組みを継続

### 主な実施事項\*1

	<b>システム障害防止</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 重要システムの機器について、大きな故障リスクの点検・予防交換を完了</li><li>✓ MINORI・決済関連システムについて、障害時の動作・リミット管理の点検を完了</li></ul>
	<b>障害対応力向上</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 主要決済業務のコンチプランの確認・訓練を完了し、お客さま対応に向けた協議をスピードアップ</li><li>✓ ATM改善（カード・通帳の取込防止、スピーカー付カメラ設置*2 等）</li></ul>
	<b>ガバナンス</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ VoCインフラ*3を導入し、お客さまや営業現場の声を集約・分析の高度化を開始</li><li>✓ システムの保守・運用に必要な要員を確保</li><li>✓ 障害発生時のAML遵守態勢を点検・整備。外為関係法令等の研修等を拡充</li></ul>
	<b>企業風土の変革</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 社員の声を踏まえた各種施策を具体化・推進<ul style="list-style-type: none"><li>－ 社員WGより経営宛てに提言、デジタルインフラの改善</li></ul></li></ul>

\*1: 2022年10月14日時点 \*2: 1,318拠点/1,809拠点。23年3月迄に全拠点に設置予定 \*3: 様々なチャネル（コールセンター・SNS等）に寄せられるお客さまの声を集約・可視化・活用するシステム

- ✓ 27ページは、もうこれは皆さんご覧になっていたと思います。ご質問があれば、後ほどお受けいたします。業務改善計画の状況です。
- ✓ それから、念のため、これからの環境は非常に厳しいと私思っていますので、52、53ページに飛んでいただきます。

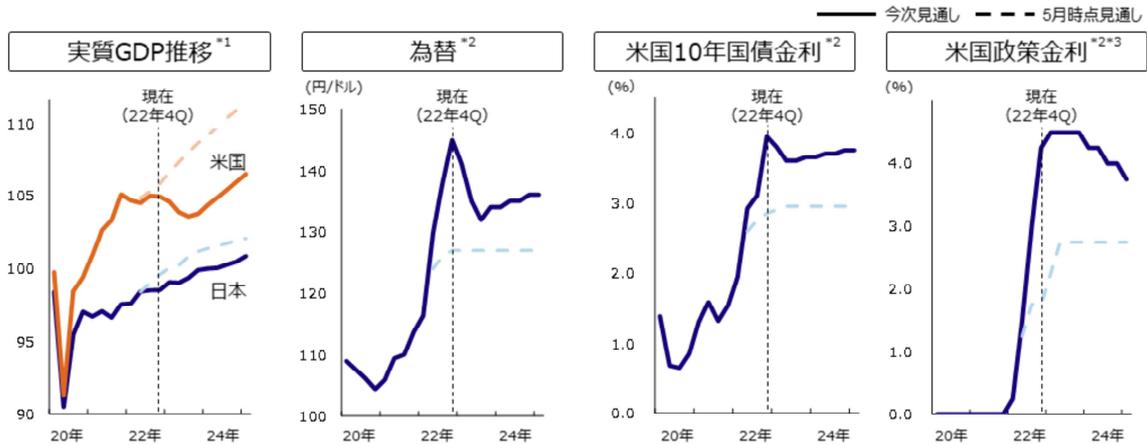
## 別添資料

- 財務関連 p.29
- ビジネス戦略 p.67
- ESG p.75

財務関連

## 経済見通し

- 欧米におけるインフレ加速や利上げ、ロシア天然ガス供給量の減少等の情勢変化を踏まえ、世界経済の成長は鈍化。2023年の欧米経済はマイナス成長を見込む
- 日本経済は世界経済の減速が下押し圧力となるも、コロナ禍からの回復が経済を下支えし、プラス成長を維持



\*1: 2019年の四半期平均=100とした相対値 \*2: 四半期平均 \*3: 下限値

## トップリスク運営

### トップリスク運営

#### 選定プロセス

企業価値毀損に繋がるリスク事象を当社の脆弱性や外部環境変化等を踏まえて幅広く収集

リスクの波及経路や蓋然性・影響度等の評価をもとに重要なリスク事象を選定

リスクコントロールの難度も勘案の上、経営陣での議論を踏まえ、トップリスクを選定

#### リスクガバナンス強化

- 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を統一
- 関連するリスク管理態勢におけるリスク認識の整合性を確保
- トップリスクのコントロール状況等を随時モニタリング

➡ リスク委員会や取締役会等へ報告

### トップリスク（2022年11月時点）

- 足元の環境・リスク認識を踏まえ、5月のトップリスクから見直し
  - インフレ高進とグローバルリセッション <見直し>
  - 米中対立の激化と中国経済の低迷 <見直し>
  - 世界の分断の加速 <見直し>
  - 気候変動影響の深刻化
  - システム障害
  - サイバー攻撃
  - マネロン・テロ資金供与
  - 役員・社員による不適切な行為・不作為 <見直し>
  - 人材不足等による持続的成長の停滞
  - デジタル社会の急速な進展

## 2022年度 業績予想

連結 (億円)	22/上	22年度		2行合算 (億円)	22/上	22年度	
	実績	計画	進捗率		実績	計画	進捗率
連結業務純益 (+ETF関係損益等)	4,494	<b>8,600</b>	52%	実質業務純益 (+ETF関係損益)	3,344	<b>6,300</b>	53%
与信関係費用	△504	<b>△1,000</b>	50%	与信関係費用	△404	<b>△900</b>	44%
株式等関係損益 (-ETF関係損益等)	297	<b>200</b>	148%	株式等関係損益 (-ETF関係損益)	288	<b>200</b>	144%
経常利益	4,392	<b>7,700</b>	57%	経常利益	3,359	<b>5,650</b>	59%
親会社株主純利益	3,339	<b>5,400</b>	61%	当期純利益	2,502	<b>3,800</b>	65%

【計画の前提】 日本国債10年利回り：0.24%、日経平均株価：26,000円、為替相場（ドル円）：138円

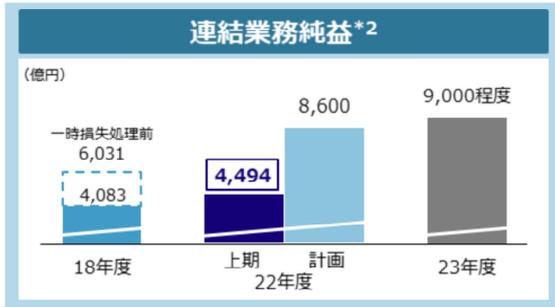
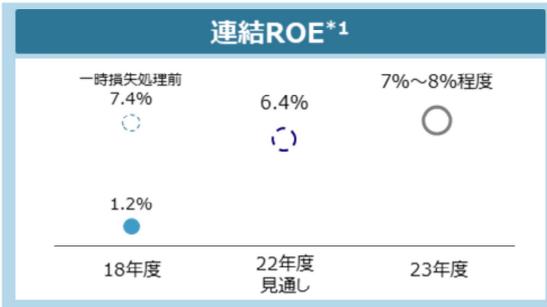
## カンパニー別見通し

(億円)	業務純益*1*2			当期純利益*1*3			グループ合算、概数 ROE*1	
	22/上	22年度		22/上	22年度		22年度	
	実績	年度見通し	期初計画比	実績	年度見通し	期初計画比	年度見通し	期初計画比
リテール・事業法人	217	780	△130	△38	170	△70	0.9%	△0.4%
大企業・金融・公共法人	1,401	2,880	+30	1,382	2,560	+280	7.6%	+0.9%
グローバルコーポレート	1,763	3,220	+170	1,099	2,000	+90	7.2%	+0.2%
グローバルマーケット	1,060	1,490	△300	705	990	△180	5.4%	△0.4%
アセットマネジメント	74	140	△60	27	50	△30	4.9%	△2.6%
カンパニー計	4,514	8,510	△300	3,175	5,770	+90		
FG連結	4,494	8,600	±0	3,339	5,400	±0	6.4%	+0.0%

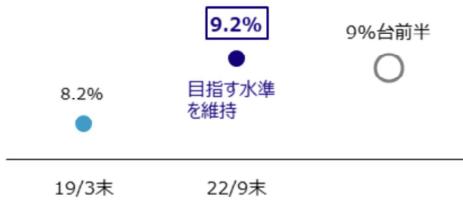
\*1: 22年度管理会計ルール、GMCIには、ETF関係損益（2行合算）を含む \*2: FG連結の計数は連結業務純益+ETF関係損益等 \*3: FG連結の計数は親会社株主純利益

# 5カ年経営計画の進捗

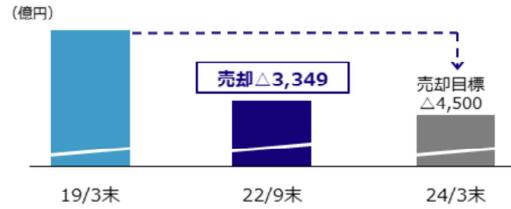
## 財務目標



### CET1比率（新規制）の目指す水準\*1



### 政策保有株式削減の取組み\*3

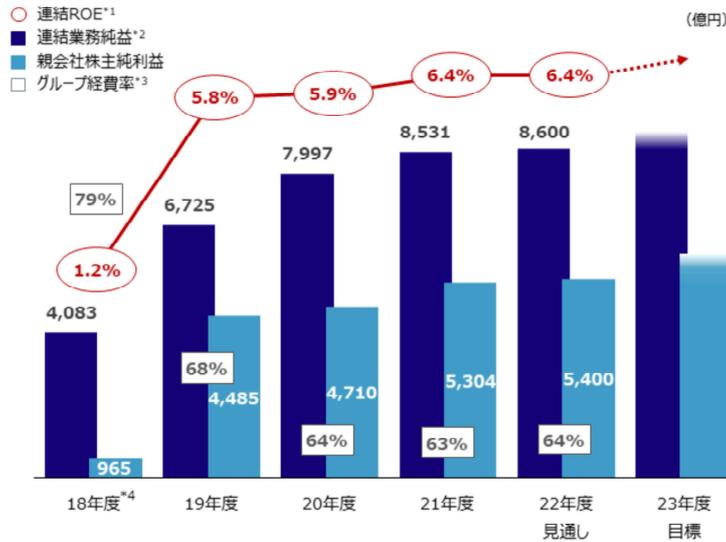


(23年度目標の前提となる金融指標) 日本国債10年利回り: 0.15%、日経平均株価: 22,100円、ドル円: 101円

\*1: その他有価証券評価差額金を除く \*2: 連結業務純益+ETF関係損益等 \*3: 取得原価

# 財務目標達成に向けた進捗

## ■ 厳しい事業環境下でも稼ぐ力は着実に向上



### 財務目標 (23年度)

連結ROE\*1

7%~8% 程度

連結業務純益\*2

9,000億円 程度

<5か年経営計画策定時の前提>

日本国債(10年) :	0.15%
日経平均株価 :	22,100円
為替相場 (ドル円) :	101円

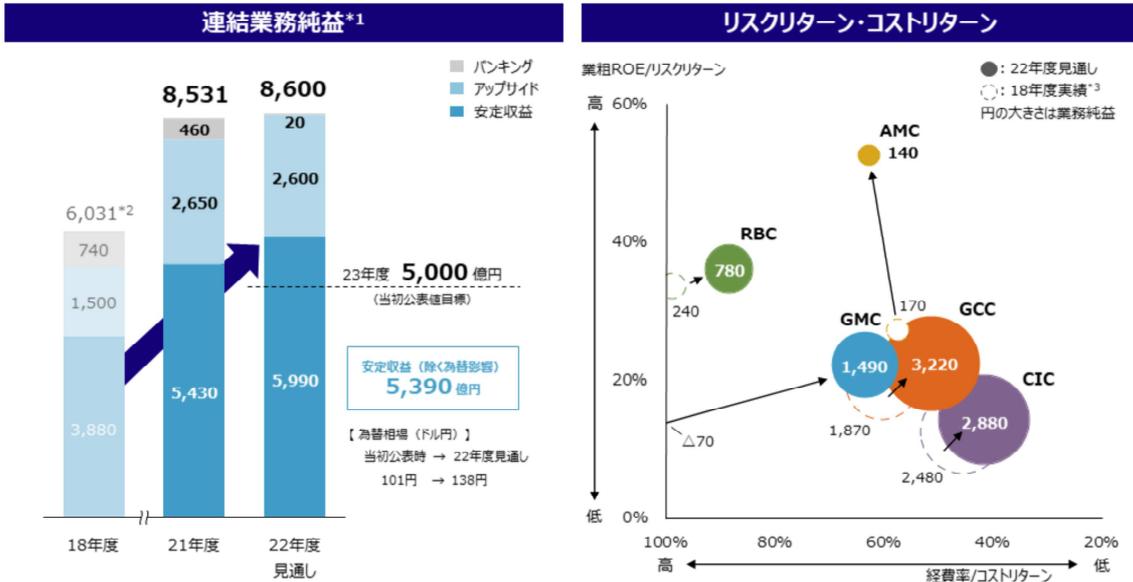
16/1月~ : マイナス金利      19/12月~ : 新型コロナ      22/2月~ : ロシアによるウクライナ侵攻

\*1: その他有価証券評価差額金を除く \*2: 連結業務純益+ETF関係損益等 \*3: 22年度管理会計ルール  
\*4: 一時損失処理前の参考値 (連結ROE : 7.4%、連結業務純益 : 6,031億円、親会社株主純利益 : 5,818億円、グループ経費率 : 71%)

# 収益の質の向上

## ■ 安定収益は着実に伸長し、リスクリターン・コストリターンも改善

グループ合算  
(億円、概数)

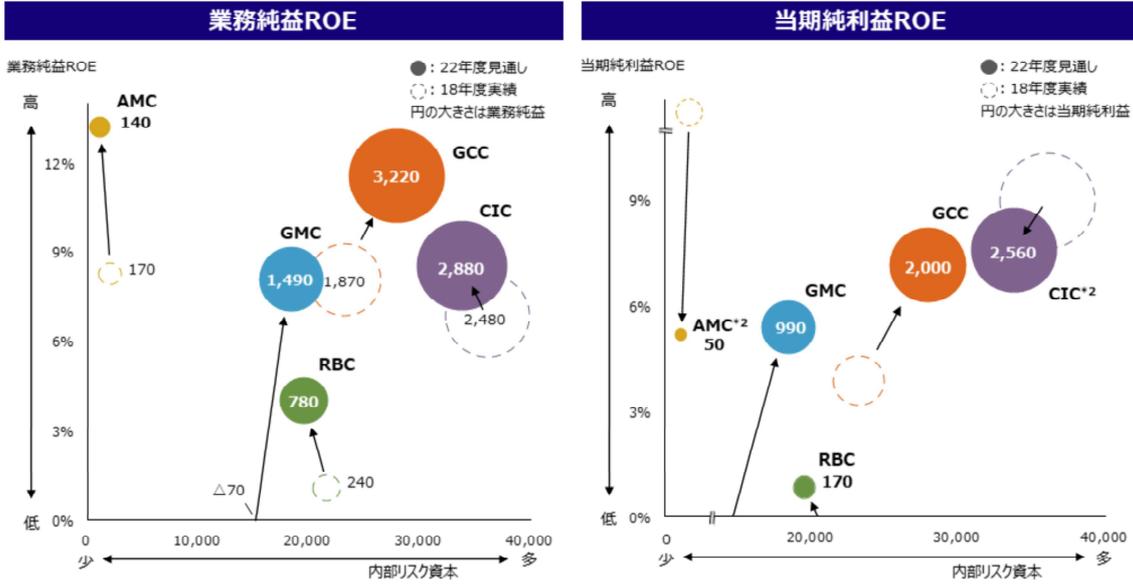


\*1: 22年度管理会計ルール、ETF関係損益等を含む。安定収益・アップサイド・バンキングは概数。合算値は財務差額により連結業務純益と不一致 \*2: 一時損失処理計上期ベース \*3: 一時損失処理計上後ベース

# 資本効率の向上

## ■ 各カンパニーの資本効率は向上も、改善すべき課題も認識

グループ合算\*1  
(億円、概数)

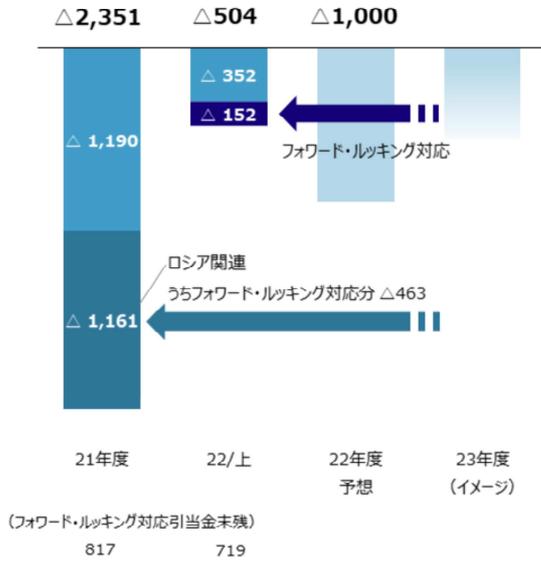


\*1: 22年度管理会計ルール（18年度の当期純利益を除く） \*2: 株式等関係損益の減少を主因に悪化

# 与信関係費用の見通し

(億円)

連結

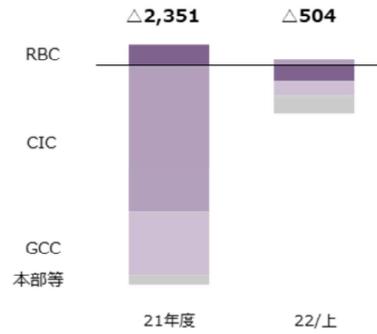


- 商品価格高騰や為替影響が懸念される国内ポートフォリオに予防的な引当を計上し、将来に備える運営を継続

〈ご参考〉 海外アセットクオリティ >>p.62

- G300戦略による非日系優良企業との取引を推進 (中小企業・個人向けファイナンスは僅少)
- ロシア関連与信へは最大限引当を計上済

【カンパニー別内訳】

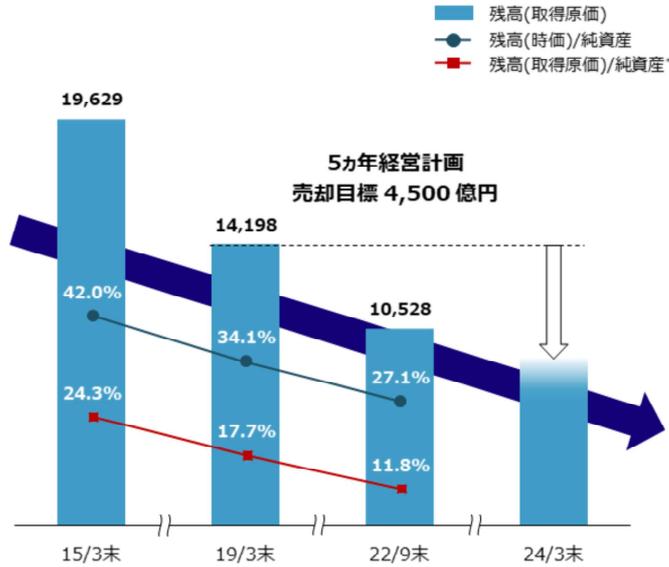


# 政策保有株式の売却

## ■ 売却目標に対し、累計3,349億円と順調に売却（進捗率74%）

連結

(億円)



\* その他有価証券評価差額金を除く

〈政策保有株式売却額〉	取得原価	売却時価
15～18年度	5,307	11,836
19～21年度	3,158	6,512
<b>22年度中間期</b>	<b>190</b>	<b>609</b>
<b>合計</b>	<b>8,656</b>	<b>18,958</b>
[ 未売却の売却応諾残高	483 ]	

〈退職給付信託中の株式売却額〉	取得原価	売却時価
20～21年度	-	4,257
<b>22年度中間期</b>	<b>-</b>	<b>332</b>
<b>合計</b>	<b>-</b>	<b>4,589</b>

・ 今後も売却を継続し、  
中長期的な方針も含め次期売却計画を検討

## 抜本的構造改革の進捗

(概数)



\*1: 新筋定系システム関連償却費を除く削減額 \*2: グループ合算、19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（17年11月）における17年度見込対比 \*4: 22年度単年における17年度対比削減見込額、為替影響を除く

## カンパニー別業績

(億円)

グループ合算、管理会計

	業務粗利益*1		経費 (除く臨時処理分等)		業務純益*1		中間純利益*1		ROE*1
	22年度 中間期	前年 同期比*2	22年度 中間期	前年 同期比*2	22年度 中間期	前年 同期比*2	22年度 中間期	前年 同期比*2	22年度 中間期
リテール・事業法人	3,258	△205	△3,022	+105	217	△163	△38	△386	—
大企業・金融・公共法人	2,334	+19	△969	+37	1,401	+70	1,382	+232	8.2%
グローバルコーポレート	3,171	+305	△1,522	△101	1,763	+229	1,099	△7	8.0%
グローバルマーケット	2,325	△259	△1,261	△150	1,060	△409	705	△267	8.5%
アセットマネジメント	278	△12	△171	△9	74	△26	27	△20	5.2%
カンパニー合計	11,365	△152	△6,945	△118	4,514	△299	3,175	△448	6.5%
FG連結	11,624	+318	△7,219	△409	4,494	△108	3,339	△516	7.9%*3

\*1: グローバルマーケットには2行合算のETF関係損益を含む。FG連結には2行合算のETF関係損益、SC連結の営業有価証券等損益を含む \*2: 前年同期の計数を22年度管理会計ルールに組み替えて算出  
\*3: 中間純利益×2÷(株主資本+その他の包括利益累計額(その他有価証券評価差額金を除く))

# リテール・事業法人カンパニー

(億円)		21/上	22/上	YoY	期初計画	進捗率
業務粗利益	1	3,463	<b>3,258</b>	△205	7,260	45%
うち金利収支	2	1,326	<b>1,379</b>	+53		
うち非金利収支	3	2,135	<b>1,877</b>	△258		
経費 (除(臨時処理分等))	4	△3,128	△ <b>3,022</b>	+105	△6,300	48%
持分法による投資損益	5	55	△ <b>9</b>	△64		
<b>業務純益</b>	6	379	<b>217</b>	△163	920	24%
与信関係費用	7	23	△ <b>200</b>	△223		
株式等関係損益	8	138	<b>59</b>	△80		
その他	9	△193	△ <b>113</b>	+79		
<b>当期純利益</b>	10	348	△ <b>38</b>	△386	240	-%
内部リスク資本 (平残)	11	20,314	<b>19,367</b>	△948		
ROE	12	3.4%	-	-	1.2%	
業務粗利益ROE	13	34.0%	<b>33.5%</b>	△0.4%		
経費率	14	90.3%	<b>92.8%</b>	+2.4%		

## 貸出金 (末残) ・スプレッド\*2

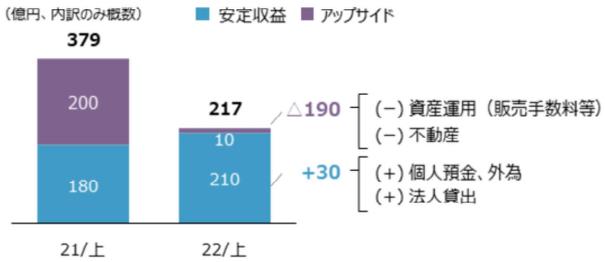


## リーグテーブル等

グループ合算\*1

	21年度	22/上
IPO件数*3	1位	<b>1位</b>
22/3末		<b>22/9末</b>
預かり資産残高(兆円)	51.9	<b>49.5</b>
うちSC*4 (兆円)	46.5	<b>44.1</b>
株投平均保有年数*5	4.9年	<b>5.6年</b>
(参考) 業界全体*5*6	3.9年	<b>4.3年</b>

## 業務純益

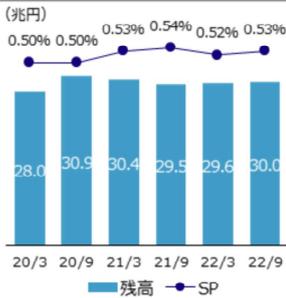


\*1: 22年度管理会計ルール、過年度計数を選及修正 \*2: BK+TB、管理会計、グループ内貸出金・政府等向け貸出金を除く \*3: IPOブックランナー件数 (出所) Capital Eye \*4: リテール事業法人部門  
\*5: 過去1年の平均保有残高÷解約・償還総額より算出 \*6: 一般社団法人投資信託協会の公表データより作成

# 大企業・金融・公共法人カンパニー

(億円)		21/上	22/上	YoY	期初計画	進捗率
業務粗利益	1	2,315	<b>2,334</b>	+19	4,830	48%
うち金利収支	2	1,051	<b>1,241</b>	+190		
うち非金利収支	3	1,267	<b>1,096</b>	△171		
経費 (除く臨時処理分等)	4	△1,006	<b>△969</b>	+37	△2,040	48%
持分法による投資損益	5	23	<b>36</b>	+14		
<b>業務純益</b>	6	1,331	<b>1,401</b>	+70	2,850	49%
与信関係費用	7	△596	<b>64</b>	+660		
株式等関係損益	8	348	<b>328</b>	△21		
その他	9	67	<b>△411</b>	△478		
<b>当期純利益</b>	10	1,150	<b>1,382</b>	+232	2,280	61%
内部リスク資本 (平残)	11	36,331	<b>33,722</b>	△2,609		
ROE	12	6.3%	<b>8.2%</b>	+1.9%	6.7%	
業務粗利益ROE	13	12.7%	<b>13.8%</b>	+1.1%		
経费率	14	43.5%	<b>41.5%</b>	△1.9%		

## 貸出金 (末残) ・スプレッド\*2



## グループ合算\*1 リーゲータブル

	21年度	22/上
DCM*3*4	1位	<b>1位</b>
SDGs債*3*4	1位	<b>1位</b>
LCM*5	1位	<b>1位</b>
ECM*5*6	4位	<b>5位</b>
M&A*5*7 件数	2位	<b>2位</b>
金額	5位	<b>9位</b>

## 業務純益



\*1: 22年度管理会計ルール。過年度計数を適及修正 \*2: BK+TB、管理会計、グループ内貸出金・政府等向け貸出金を除く \*3: 引受全部ベース、条件決定日ベース、目次債、証券化を除く (事業会社劣後債はユーティリティ含む)  
\*4: (出所) Capital Eye \*5: (出所) Refinitiv \*6: ブックランナーベース、条件決定日ベース、新規公開株式、既公開株式、不動産債型新株予約権付社債の合算 (REIT含む) \*7: 日本企業開業公表案件、不動産案件を除く

# グローバルコーポレートカンパニー

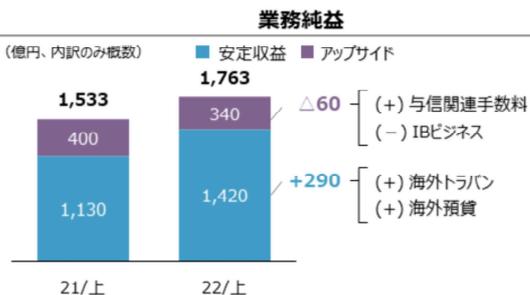
(億円)		21/上	22/上	YoY	期初計画	進捗率
業務粗利益	1	2,866	<b>3,171</b>	+305	6,070	52%
うち金利収支	2	1,252	<b>1,427</b>	+175		
うち非金利収支	3	1,527	<b>1,585</b>	+58		
経費 (除く臨時処理分等)	4	△1,421	△1,522	△101	△3,190	48%
持分法による投資損益	5	89	<b>115</b>	+26		
<b>業務純益</b>	6	1,533	<b>1,763</b>	+229	3,050	58%
与信関係費用	7	84	△133	△217		
株式等関係損益	8	-	-	-		
その他	9	△512	△531	△19		
<b>当期純利益</b>	10	1,106	<b>1,099</b>	△7	1,910	58%
内部リスク資本 (平残)	11	25,821	<b>27,408</b>	+1,588		
ROE	12	8.5%	<b>8.0%</b>	△0.5%	7.0%	
業務粗利益ROE	13	22.1%	<b>23.1%</b>	+0.9%		
経費率	14	49.6%	<b>48.0%</b>	△1.6%		



グループ合算\*1

### リーゲテーブル

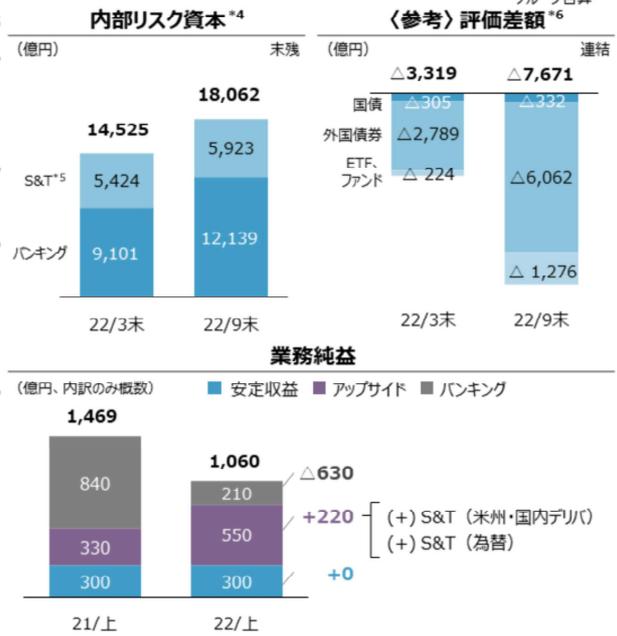
	21年度	22/上
米州IG DCM*3	8位	<b>8位</b>
除く米銀	2位	<b>2位</b>
シェア	3.5%	<b>3.4%</b>
米州Non-IG LCM/DCM*4	21位	<b>19位</b>
除く米銀	10位	<b>7位</b>
シェア	1.4%	<b>1.6%</b>



\*1: 22年度管理会計ルール、過年度計数を適及修正 \*2: BK (含む中国・米軍・オランダ・インドネシア・マレーシア・ロシア・ブラジル・メキシコ現地法人)、グループ内貸出金を除く \*3: 投資適格の企業が発行する債券、ファイナンス (出所) Dealogic \*4: 非投資適格の企業が発行する/ハイイールド・ローン・債券、ファイナンス (出所) Dealogic

# グローバルマーケットカンパニー

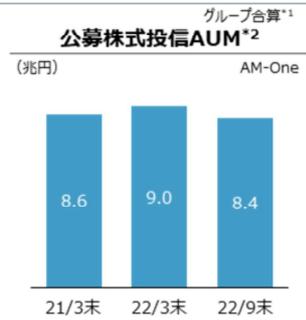
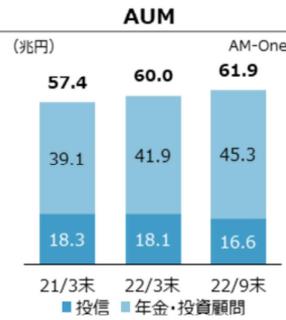
(億円)	21/上	22/上	YoY	期初計画	進捗率
業務粗利益*2	1 2,583	<b>2,325</b>	△259	4,340	54%
うちバンキング	2 1,346	722	△624		
うちS&T	3 1,231	1,607	+376		
経費 (除く臨時処理分等)	4 △1,110	<b>△1,261</b>	△150	△2,540	50%
持分法による投資損益	5 -	-	-		
業務純益*3	6 1,469	<b>1,060</b>	△409	1,790	59%
与信関係費用	7 △0	<b>△7</b>	△7		
株式等関係損益	8 -	-	-		
その他	9 △497	<b>△348</b>	+149		
当期純利益	10 972	<b>705</b>	△267	1,170	60%
内部リスク資本 (平残)	11 16,539	<b>16,561</b>	+22		
ROE	12 11.7%	<b>8.5%</b>	△3.2%	5.8%	
業務粗利益ROE	13 31.2%	<b>28.0%</b>	△3.2%		
経費率	14 43.0%	<b>54.2%</b>	+11.3%		



\*1: 22年度管理会計ルール。過年度計数を適及修正 \*2: XVA関連損益等を含む (21/上: △1億円、22/上: △12億円) \*3: ETF関係損益 (2行合算) を含む \*4: 速報値 \*5: XVAを含む  
 \*6: 純資産直入処理対象分、ヘッジ勘案後、その他有価証券に係るヘッジ手戻のうち、繰延ヘッジ会計適用分のネット繰延損益を勘案

# アセットマネジメントカンパニー

(億円)		21/上	22/上	YoY	期初計画	進捗率
業務粗利益	1	290	<b>278</b>	△12	630	44%
うち投信	2	206	<b>184</b>	△22		
うち年金	3	58	<b>62</b>	+4		
経費 (除く臨時処理分等)	4	△162	<b>△171</b>	△9	△370	46%
持分法による投資損益	5	9	<b>2</b>	△7		
<b>業務純益</b>	6	100	<b>74</b>	△26	200	36%
与信関係費用	7	0	-	△0		
株式等関係損益	8	-	-	-		
その他	9	△53	<b>△47</b>	+7		
<b>当期純利益</b>	10	47	<b>27</b>	△20	80	32%
内部リスク資本 (平残)	11	1,089	<b>1,048</b>	△41		
ROE	12	8.6%	<b>5.2%</b>	△3.5%	7.5%	
業務粗利益ROE	13	53.0%	<b>52.8%</b>	△0.3%		
経費率	14	55.9%	<b>61.6%</b>	+5.7%		



**参考指標**

	21年度	22年度
R&I投信会社満足度調査 <sup>*3</sup>	2位	<b>3位</b>
DC加入者等数 <sup>*4</sup> (万人)	22/3末 165.9	22/9末 <b>171.9</b>
企業型	139.0	<b>142.7</b>
iDeCo	26.9	<b>29.2</b>



\*1: 22年度管理会計ルール、過年度計数を適及修正 \*2: ETF除く (出所) 投資信託協会公表データ \*3: AM-One (出所) 格付投資情報センター「ファンド情報」J364・390号 \*4: BK  
\*5: AMCにはアップサイドに区分される収益あり

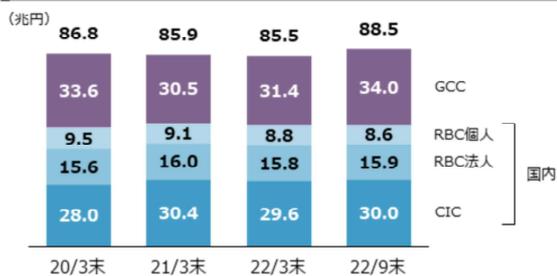
# B/Sの概要 (22年9月末)

## 連結貸借対照表 ( )内は22/3末比

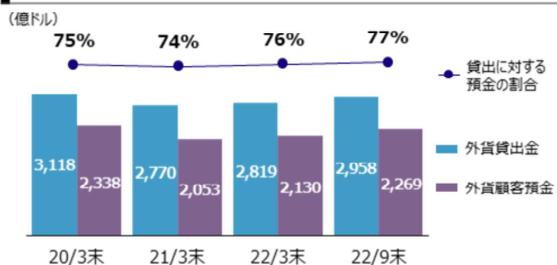
総資産 256兆円 (+19.0兆円)

<b>貸出金</b>	<b>預金・譲渡性預金</b>
<b>92兆円 (+7.3兆円)</b>	<b>164兆円 (+8.5兆円)</b>
円貸*1 49兆円 外貸*1 2,958億ドル	円貸*1 129兆円 外貸*1*3 2,269億ドル
<b>有価証券</b>	<b>その他</b>
<b>38兆円 (△6.2兆円)</b>	<b>82兆円 (+10.6兆円)</b>
日本国債 17.9兆円 外国債券 11.5兆円 日本株式 2.9兆円	<b>純資産</b>
<b>その他</b>	<b>8兆円 (△0.2兆円)</b>
<b>125兆円 (+17.9兆円)</b>	
現金・預け金 54.4兆円 うち日銀預け金*2 39.3兆円	

## 貸出金の内訳(末残)\*4\*5 BK+TB、管理会計



## 外貨預貸構造(末残)\*5\*6 BK、管理会計



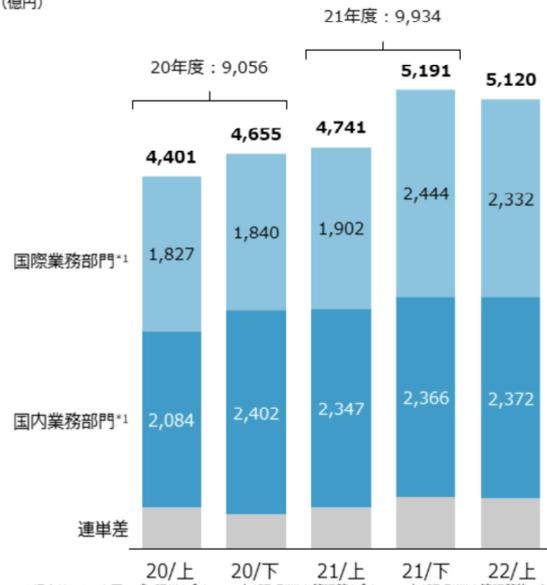
\*1: 内部管理ベース、概数 \*2: 2行合算 \*3: 顧客預金 \*4: グループ内貸出金を除く、国内は政府等向け貸出金を除く \*5: 22年度管理会計ルール (20/3末~22/3末は選及修正)  
 \*6: BK (含む中国・米露・インドネシア・マレーシア・ロシア・ブラジル・メキシコ現地法人)、国内を含む

# 連結粗利益

## 資金利益

連結

(億円)

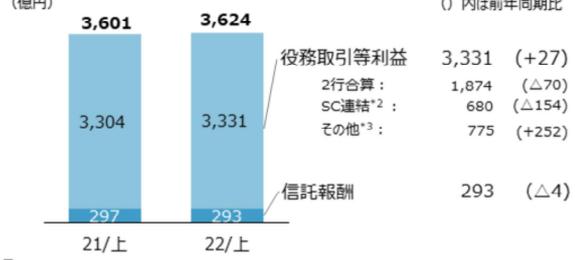


## 役員取引等利益・信託報酬

連結

(億円)

( ) 内は前年同期比

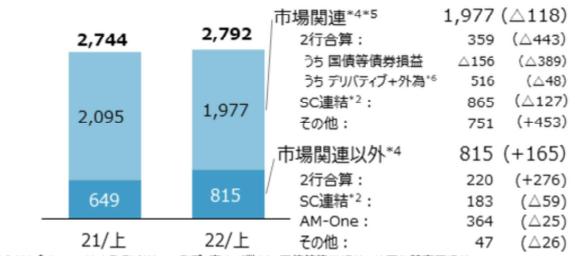


## 特定取引利益・その他業務利益

連結

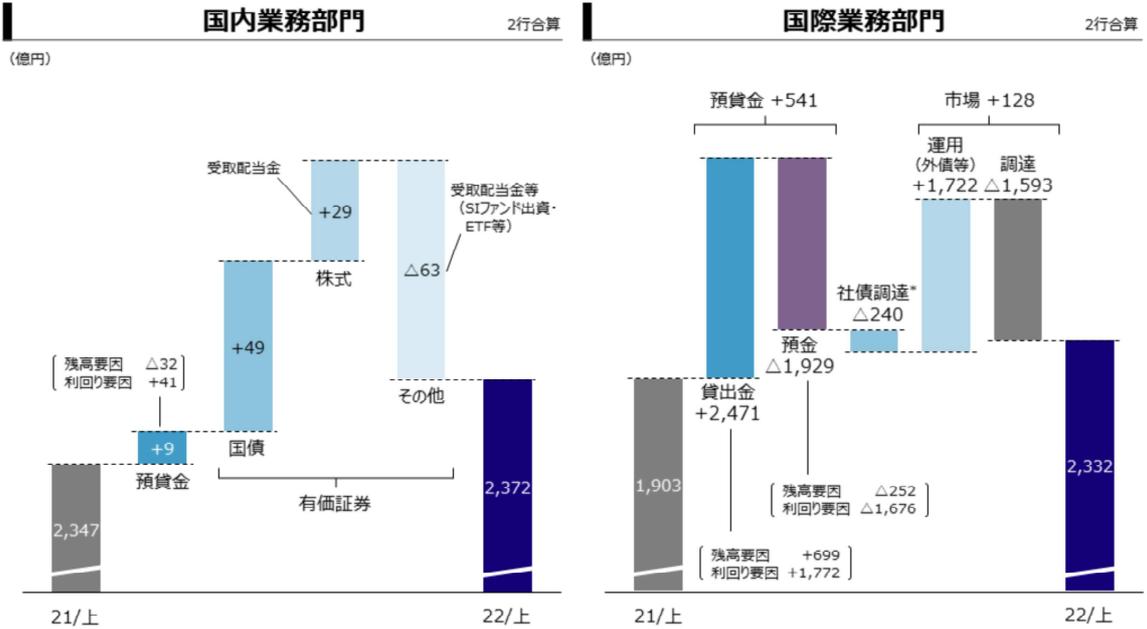
(億円)

( ) 内は前年同期比



\*1: 2行合算 \*2: 米国みそは証券を含む \*3: 内部取引消去等調整を含む \*4: 内部取引消去等調整後、傘下子会社を含む \*5: 特定取引利益-SC引受・売出手数料+国債等債券損益+外国為替売買損益  
\*6: 特定金融派生商品損益+外為為替売買損益

# 資金利益（増減要因）



\* 借入金を含む

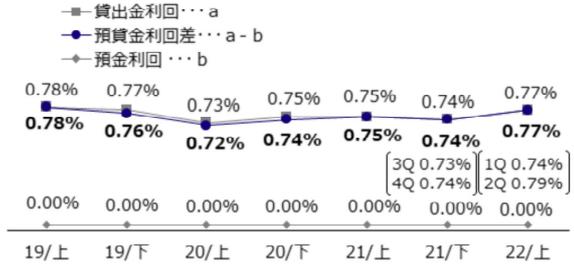
# 国内貸出金

## 国内貸出金 (平残) \*1 BK+TB、管理会計

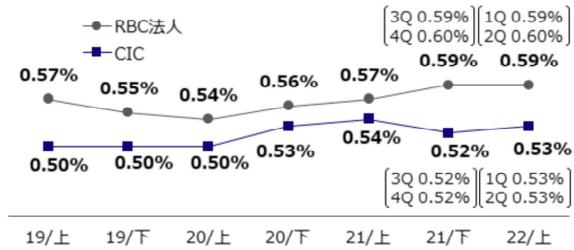
(兆円)



## 預貸金利回差\*2 2行合算



## 貸出金スプレッド\*1 BK+TB、管理会計



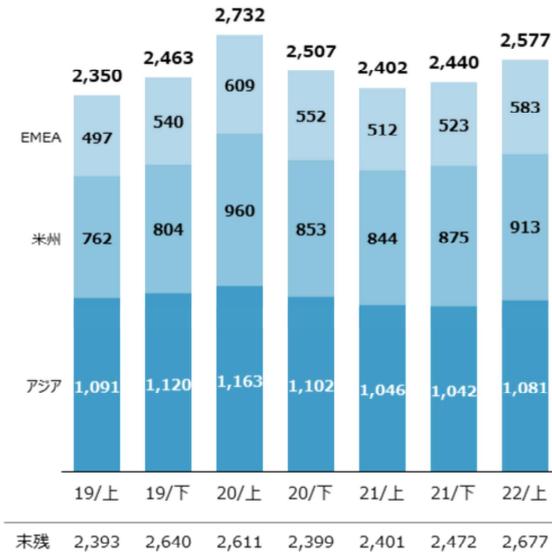
\*1: 22年度管理会計ルール (19/上~21/下は過及修正)、グループ内貸出金を除く、国内は政府等向け貸出金を除く \*2: 金融機関 (FGを含む)・政府等向け貸出金を除く、国内業務部門

# 海外貸出金

## 海外貸出金（平残）\*

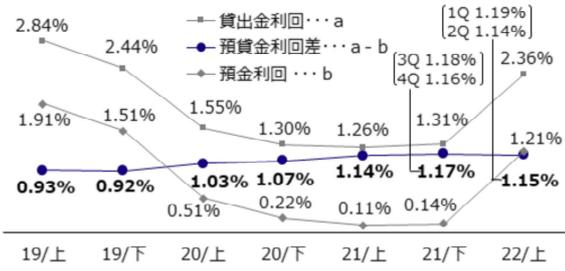
BK、管理会計

(億ドル)



## 預貸金利回差

BK、国際業務部門



## 貸出金スプレッド\*

BK、管理会計

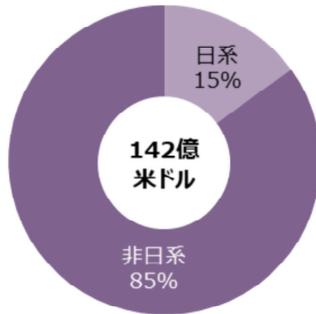


\* 22年度管理会計ルール（19/上～21/下は過及修正）、グループ内貸出金を除く。中国・米国・オランダ・インドネシア・マレーシア・ロシア・ブラジル・メキシコ現地法人を含む

## 海外ポートフォリオ①

### 中国向け貸出金（22年9月末）\*1

リスク所在国・地域ベースの保証勘案後残高



- 非日系向けは、自動車関連企業や、石油・化学等の有力国有企業、TMT\*2等の大手民間企業が中心
- 中国系不動産向け貸出金の割合は5%程度

### 香港向け貸出金（22年9月末）\*1

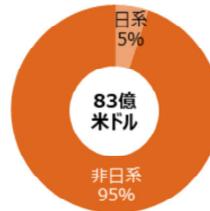
リスク所在国・地域ベースの保証勘案後残高



- 非日系向けは、香港財閥系のコングロマリットが中心

### 台湾向け貸出金（22年9月末）\*1

リスク所在国・地域ベースの保証勘案後残高



- 非日系向けは、電子・電気セクターの大手企業が中心

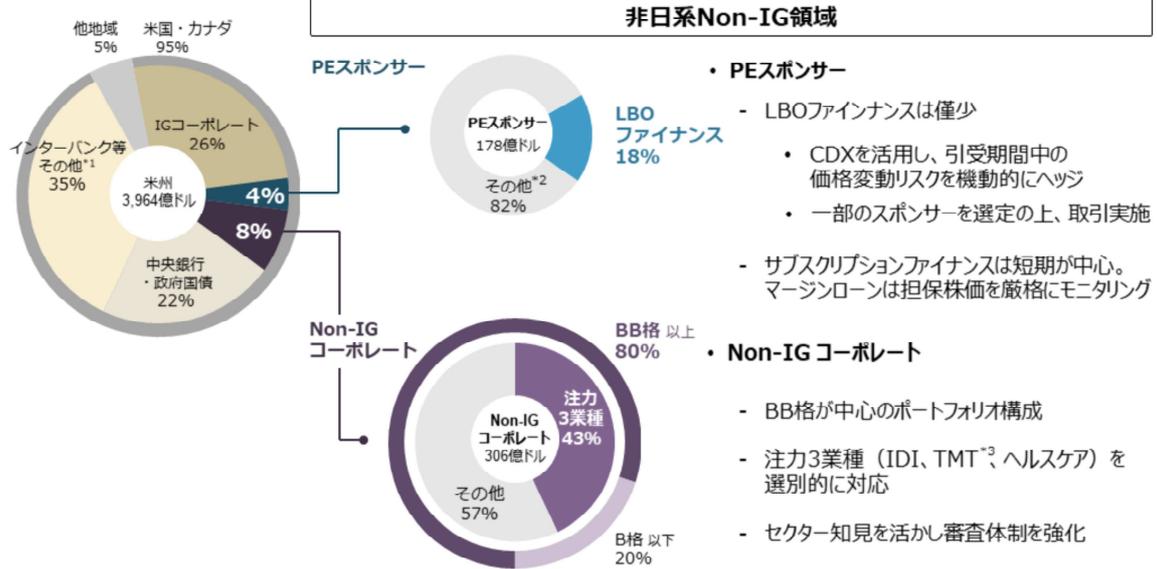
\*1: BK連結 + TB連結, 日系・非日系区分は内部管理ベース \*2: Telecom, Media & Technologies

- ✓ 今の私どもの海外における貸出のポートフォリオの状況を、52ページは中資系、53ページは米州、LBO等々もありますので、その状況を記載させていただきます。
- ✓ 基本的には、中国であれば不動産は極めて少ない、それから海外においてLBOの占める割合、大きさは4%でしかないということなので、基本的には非常にコンサバティブなポートフォリオになっていると思います。ただ、これからいろいろなことが起こる可能性がありますから、ここはしっかりと見るということで指示をしております。

## 海外ポートフォリオ②

米州EXP (22年9月末)

内部管理ベース



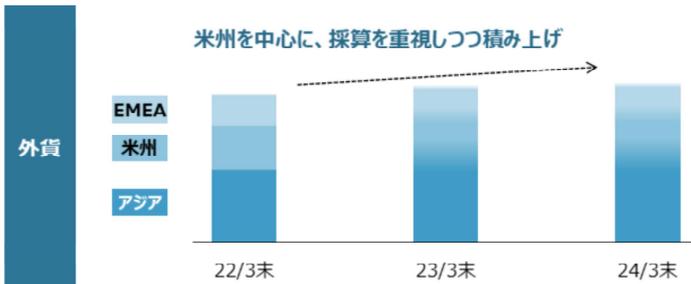
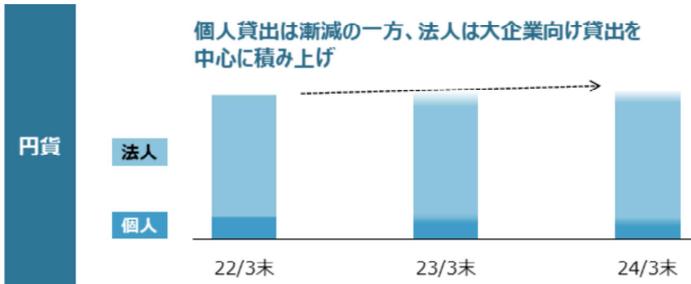
\*1: インターバンク取引、日系企業等 \*2: サブスクリプションファイナンス、マージンローン \*3: Industrial & Diversified Industries, Telecom, Media & Technologies

✓ 最後に、83ページに飛んでください。

## (参考) 貸出金の見通し

### 貸出金残高

カンパニー管理ベース



### スプレッド

カンパニー管理ベース

	FY21 vs FY22	FY22 vs FY23
大企業	➡	➡
中堅・ 中小企業	➡	➡
個人	➡	➡

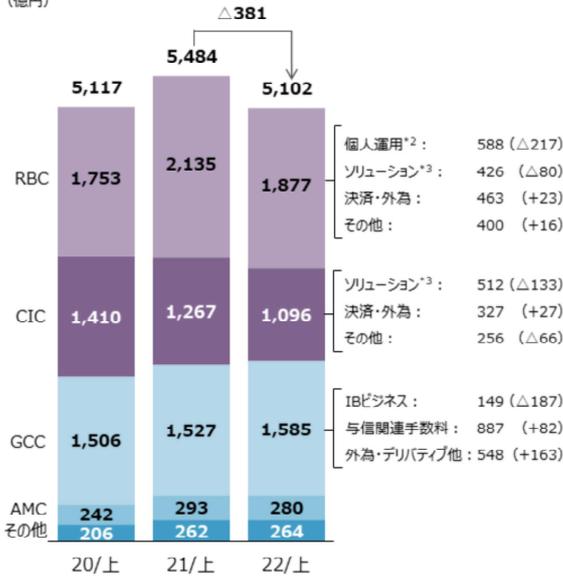
	FY21 vs FY22	FY22 vs FY23
EMEA	➡	➡
米州	➡	➡
アジア	➡	➡

# 非金利収支

## 非金利収支 (顧客部門)<sup>\*1</sup>

グループ合算、管理会計  
( ) 内は前年同期比

(億円)



### 参考 GCC地域別内訳

地域	20/上	21/上	22/上
EMEA	279	229	269
米州	730	770	740
アジア	497	527	576

(億円)

項目	金額	前年同期比
与信関連手数料	181	(+27)
IBビジネス	119	(△146)
与信関連手数料	499	(+40)
外為・デリバティブ他	122	(+76)
外為・デリバティブ他	358	(+49)

### 参考 投資運用商品<sup>\*4</sup>

商品	販売額			預かり資産残高		
	20/上	21/上	22/上	20/9末	21/9末	22/9末
2行合算	0.07	0.09	0.21	42.7	48.6	44.1
投資	0.19	0.24	0.17			
株式投資	0.72	0.77	0.40			
国内債券	0.01	0.43	0.35			
SC	0.32	0.55	0.41	5.45	5.53	5.42
外国債券	0.00	0.13	0.06			
ファンドラップ						

(兆円)

\*1: 22年度計画レートの適用、管理対象範囲の拡大・精緻化により、過年度計数を選及修正。変更前の計数は、20/上: 4,896億円、21/上: 5,241億円 \*2: BK投信・保険+SC個人セグメント、PBセグメント  
\*3: 投資銀行業務関連手数料、不動産仲介手数料を含む \*4: SCはリアル事業法人部門 \*5: 保険、投資信託 (除くMMF)、外貨預金の合計値

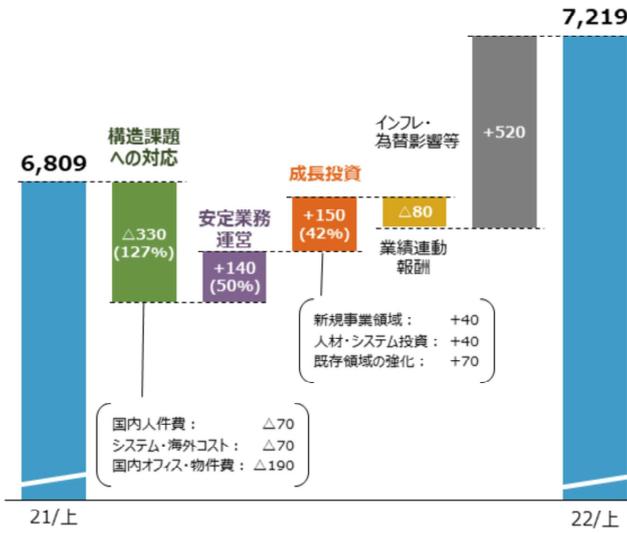
# 経費

## 経費（除く臨時処理分等）\*

連結

(億円)

( ) 内は期初計画比



(参考)

業務改善計画対応	予算	22/上費消額	(参考)	21/上	22/上
経費	120	28	営業経費	6,675	7,064
臨時費用	50	17	うち臨時処理分	△191	△210
IT投資	70	32	うちのれん等償却	58	55
			経費(除く臨時処理分等)	6,809	7,219

### 年度見通し

グループ合算\*



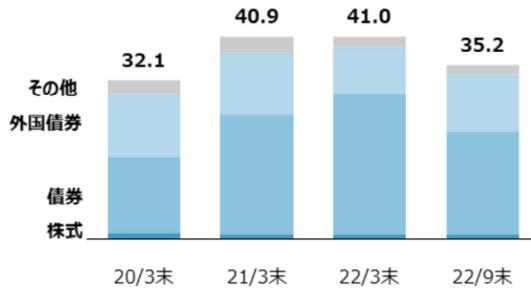
\* 増減内訳は概数、内部管理ベース

# 有価証券ポートフォリオ

## その他有価証券残高\*1

連結、取得原価

(兆円)



	20/3末	21/3末	22/3末	22/9末
株式	1.2	1.1	1.0	1.0
債券	15.7	24.1	28.6	20.8
うち国債	12.6	20.9	25.1	17.1
外国債券	12.5	12.4	9.3	11.4
うち米国債券*2	8.0	8.3	5.7	7.3
その他	2.6	3.1	1.9	1.9
ペアファンド*3	0.8	0.6	0.2	0.2
投資信託等	1.8	2.4	1.7	1.7

## その他有価証券評価差額（繰延ヘッジ勘案後）\*1\*4

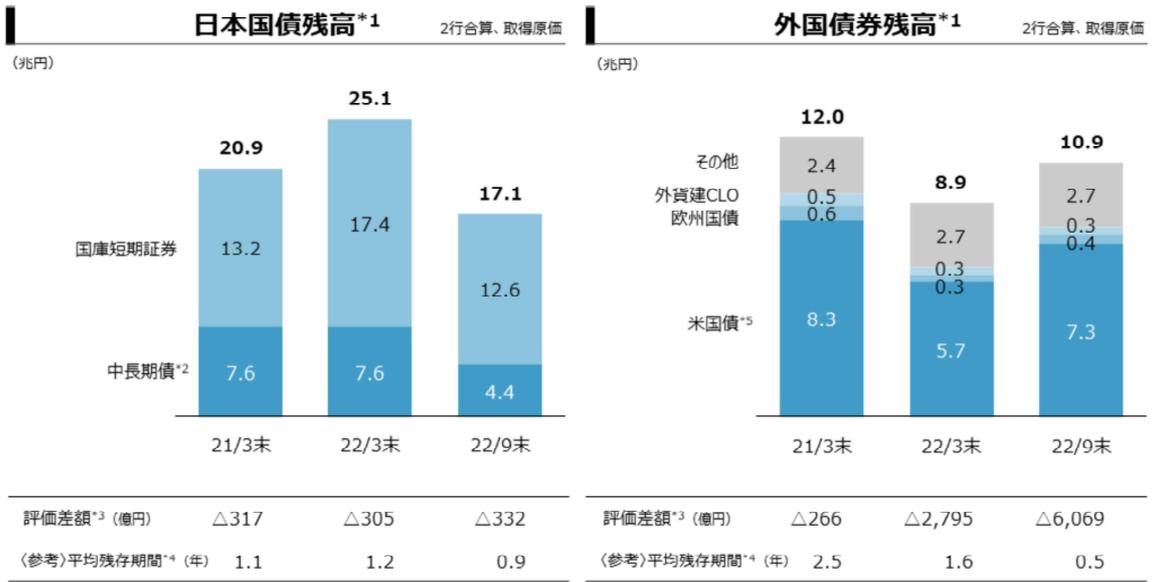
(億円)



	20/3末	21/3末	22/3末	22/9末
株式	10,715	16,657	14,724	13,696
債券	△541	△449	△521	△589
うち国債	△440	△317	△305	△332
外国債券	1,249	△270	△2,789	△6,062
うち米国債券*2	1,584	△236	△2,515	△5,623
その他	△420	△213	△522	△1,374
ペアファンド*3	862	△1,554	△298	△97
投資信託等	△1,282	1,341	△224	△1,276

\*1: その他有価証券で時価のあるもの。組合出資分を除く \*2: 米国債・GSE債の2行合算 \*3: 株式含み益の固定化を目的とするヘッジ取引分 \*4: 純資産直入処理対象分、繰延ヘッジ会計適用分のネット繰延損益を勘案

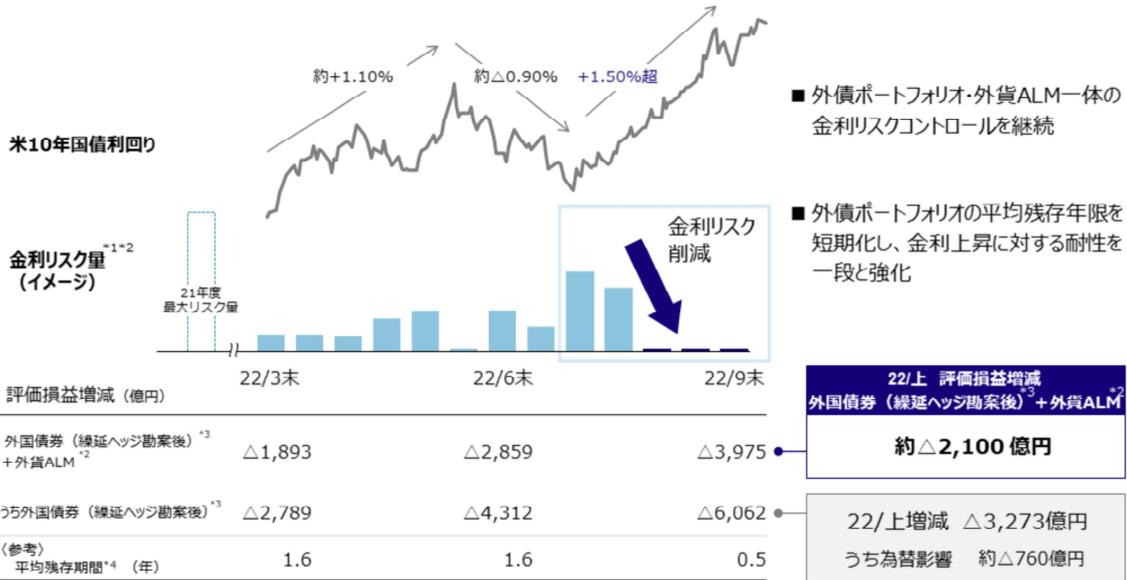
# 債券ポートフォリオ



\*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: 純資産直入処理対象分、繰延ヘッジ会計適用分のネット繰延損益を勘案 \*4: 内部管理ベース、ヘッジ考慮後、除く満期保有目的債券、ヘッジ考慮前は、日本国債 21/3末: 1.1年、22/3末: 1.2年、22/9末: 1.3年、同外国債券は 21/3末: 2.6年、22/3末: 2.9年、22/9末: 2.5年 \*5: 米国債-GSE債

## (参考) 外貨バンキング運営

### ■ ヘッジ取引も含め機動的なオペレーションを実施。金利リスクを大幅に削減



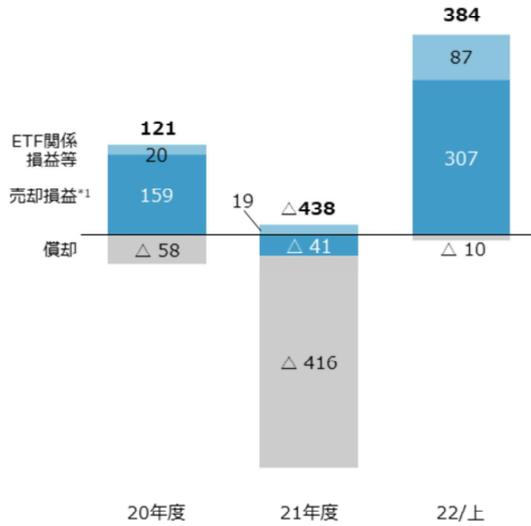
\*1: 一定の金利変動に対する損益変動幅。外貨ALMから生じる分を含む \*2: カンパニー管理ベース \*3: FG連結。繰延ヘッジ会計適用分のネット繰延損益を勘案  
\*4: 内部管理ベース。ヘッジ考慮後、除く満期保有目的債券。ヘッジ考慮前は、22/3末: 2.9年、22/6末: 3.0年、22/9末: 2.5年

# 株式ポートフォリオ

## 株式等関係損益

連結

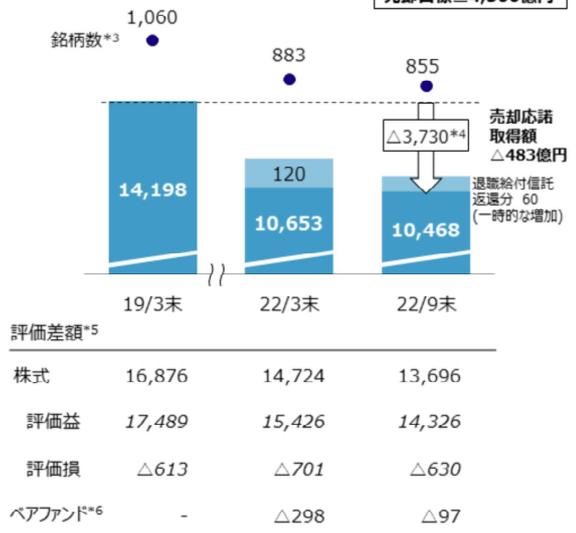
(億円)



## 株式残高\*2

連結、取得原価

(億円)

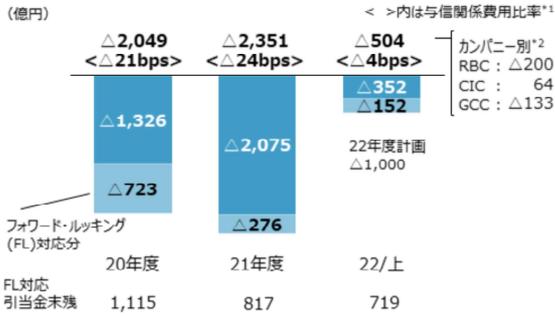


\*1: 株式売却損益+金融派生商品損益 \*2: その他有価証券で時価のあるもの \*3: BK、国内上場株式 \*4: 75減損△456億円 \*5: 純資産直入処理対象分 \*6: 株式含み益の固定化を目的とするヘッジ取引分

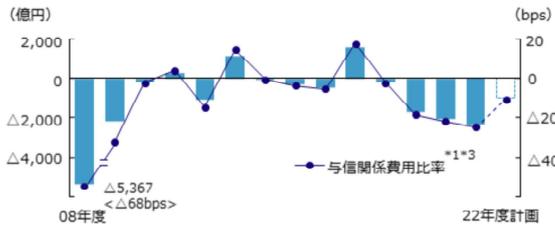
# アセットクオリティ

## 与信関係費用

連結



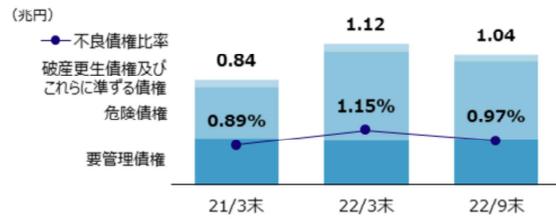
### 参考 過年度推移



\*1: 与信関係費用 / 期末総与信残高(信託勘定を含む) \*2: 管理会計。為替影響は含まず \*3: 13年度以前は銀行単体合併の期末総与信残高を使用して算出 \*4: 信託勘定を含む  
\*5: 21/3末以前は金融再生法開示債権残高および同債権残高に基づく不良債権比率

## 銀行法及び再生法に基づく債権<sup>\*4\*5</sup>

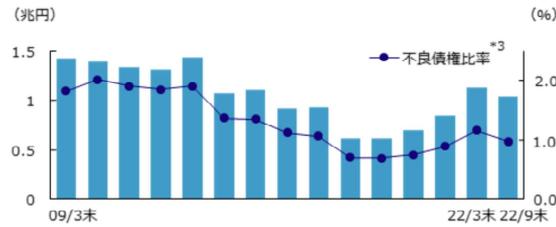
連結



### 参考) その他の要注意先債権 2行合算、銀行勘定

項目	21/3末	22/3末	22/9末
残高 (兆円)	1.7	1.9	2.0
引当率	4.87%	3.46%	4.16%

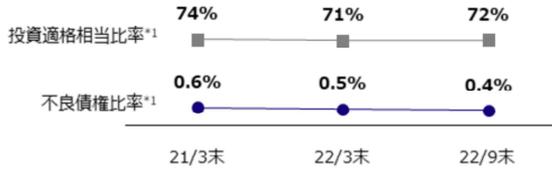
### 参考 過年度推移<sup>\*5</sup>



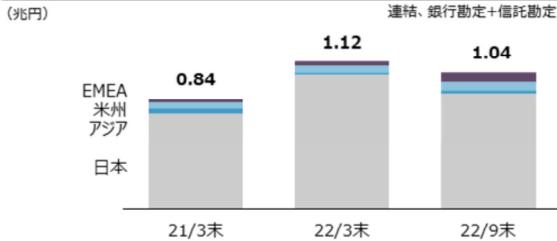
# 海外アセットクオリティ

## 貸出資産の質

- G300戦略による非日系優良企業との取引を推進
- 海外中小企業・個人向けファイナンスは僅少



## 銀行法及び再生法に基づく債権（地域別\*2）

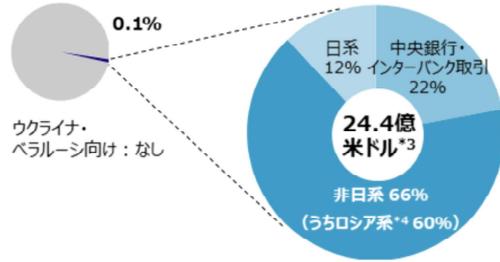


\*1: BK（海外現地法人を含む）、カンパニー管理ベース \*2: 代表主管部店ベース \*3: BK連結+TB連結、貸出金・コミットメントライン・保証取引・デリバティブ与信等を対象。リスク所在国ベースの保証勘定後残高  
\*4: プロジェクトファイナンス案件を含む \*5: 特定海外債権引当勘定を含む

## ロシア関連EXP（22年9月末）

- 各国制裁等を遵守しつつ、日系企業を中心とする既存のお客さまに対する決済等の必要不可欠なサポートに専念
- ロシア関連EXPは貸出金返済等に伴い、22/3末比減少。フォワード・ルッキング対応分を含め、最大限引当を計上

EXP全体\*3  
(22/9末)



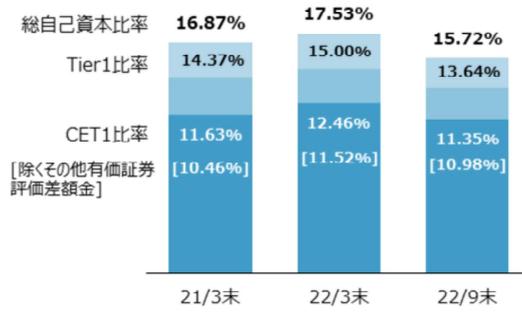
ロシア関連EXPへの引当額\*5：1,188億円

## バーゼル規制関連①

### 自己資本比率

連結

(億円)



	21/3末	22/3末	22/9末
総自己資本	113,853	113,516	112,165
Tier1資本	97,019	97,132	97,331
CET1資本*1	78,499	80,672	80,977
AT1資本*2	18,519	16,460	16,354
Tier2資本	16,834	16,383	14,834
リスクアセット	674,819	647,304	713,368

\*1: 普通株式等Tier1資本 \*2: その他Tier1資本

### その他規制比率

連結

(億円)

	21/3末	22/3末	22/9末
レバレッジ比率	4.83%	4.56%	4.21%
Tier1資本	97,019	97,132	97,331
総エクスポージャー	2,005,466	2,129,720	2,308,564

	20年度4Q	21年度4Q	22年度2Q
流動性カバレッジ (LCR) 比率	135.8%	136.5%	125.6%
適格流動資産	727,922	711,741	740,624
純資金流出額	536,070	521,409	589,791

#### <参考>

	21/3末	22/3末	22/9末
CET1比率 (新規制)	10.0%	9.9%	9.3%
同 (その他有価証券評価差額金を除く)	9.1%	9.3%	9.2%

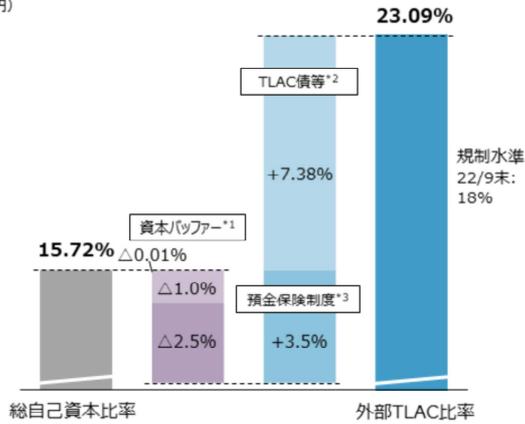
## バーゼル規制関連②

### 外部TLAC比率 (22年9月末)

連結

#### リスクアセットベース

(億円)



総自己資本比率

外部TLAC比率

外部TLACの額(資本バッファ-勘案後)	164,771
リスクアセット	713,368

#### 総エクスポージャーベース

(億円)



レバレッジ比率

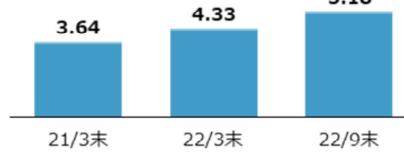
外部TLAC比率

外部TLACの額(資本バッファ-勘案前) 189,810

総エクスポージャー 2,308,564

#### TLAC適格シニア債

(兆円)



21/3末

22/3末

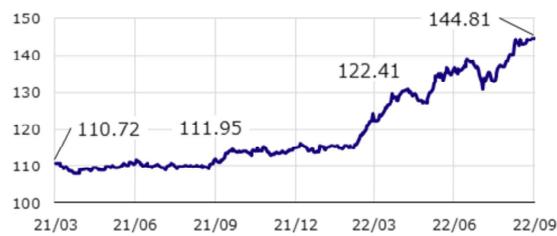
22/9末

\*1: 資本バッファ=資本保全バッファ(2.5%)+G-SIBs/バッファ(1.0%)+カウンター・シグナル・バッファ(0.01%) \*2: TLAC適格シニア債、その他調整項目を含む \*3: 外部TLACとして算入が認められる、預金保険制度に基づく事前積立分。22/3末以降は3.5% \*4: リスクアセットの3.5%相当の事前積立分を総エクスポージャーベースに引き直して算出

## (参考) 為替変動による財務影響試算

年度損益		管理会計、概数	CET1比率 (新規制) <sup>*2</sup>	管理会計
(億円)				
USD/JPY 1円円安時			USD/JPY 1円円安時 (22/3末BSに基づく試算)	
業務粗利益 :	+60		分子	(+) 外貨建の損益
経費 :	△30	(参考) 22/上 実績		(+) 為替換算調整勘定
<b>業務純益 :</b>	<b>+30</b>			
		<b>+520</b>		
当期純利益 :	+20			
		<b>+360</b>		

〈ご参考〉為替レート (USD/JPY)<sup>\*1</sup> の推移



\*1: BK公表のTTM \*2: その他有価証券評価差額金を除く

= CET1比率影響 約△0.6bps

## (参考) 金利上昇による財務影響試算

### 海外金利上昇時

管理会計、概数

(億ドル)

#### ■ 海外利上げに伴うP/L影響

預貸金収支: +850億円  
市場性運用: △650億円

22年度 P/L影響  
前年度比+200億円

#### 外貨B/S (22/9末) \*1\*2

<b>収益増加</b> 預貸金収支の改善	貸出金	顧客預金
	2,958	2,269 うち流動性 約30%
<b>収益減少</b> - 調達コスト増により、 キャリー収益減少 - 評価損は悪化も、 ハッジ等活用し抑制	有価証券	中長期調達 <small>社債・通貨スワップ等</small>
	800	826
	その他	市場性調達 <small>レポ・インターバンク・ 中銀預金等</small>
	1,250 中銀預け金等	1,361
		CD・CP 553

〔主な試算前提: 23/3末における米国政策金利下限値4.50% (22/9末比+1.50%)〕

\*1: BK、内部管理ベース \*2: 国内および中国・米国・オランダ・インドネシア・マレーシア・ロシア・ブラジル・メキシコ現地法人を含む

### (参考) 国内金利上昇時

管理会計、概数

(兆円)

#### ✓ 日銀の金融政策が変更された場合 (現時点での変更は想定せず)

預貸金収支: +200億円  
市場性運用: +150億円

想定P/L影響 年間+350億円

#### 円貨B/S (22/9末) \*1

<b>収益増加</b> 預貸金収支の改善	貸出金	預金
	54 市場連動: 約60% 固定: 約20% プライム貸出等: 約20%	116 うち流動性 約75%
<b>収益増加</b> - 再運用利回り改善 - マイナス金利運用 解消 - 評価差額は悪化	市場運用	その他
	66	8
	その他	その他
	4	8

〔主な試算前提: 政策金利0.00% (22/9末比+0.10%)、日銀当座の基礎残高利息0.10% (同不変)、5年国債0.15% (同+0.09%)、10年国債0.40% (同+0.16%)〕

ビジネス戦略

# みずほグループについて① 概観

## 成り立ち

- 2000年 3行統合
- 2003年 みずほFG設立
- …
- 2013年 みずほ銀行  
みずほコーポレート銀行  
統合
- 2016年 邦銀初のカンパニー制導入  
- 5カンパニー・2ユニット

## 中期経営計画の流れ

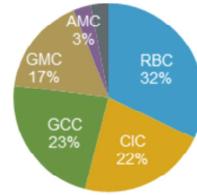
2013年  
One MIZUHO New Frontierプラン  
- 企業理念の見直し  
- お客様、経済・社会に  
「豊かな実り」を提供する

2016年 進化する「One MIZUHO」

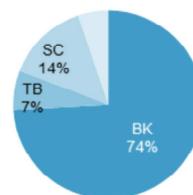
2019年 5カ年経営計画

## カンパニー・エンティティ(セグメント別連結相利益構成比)

### カンパニー別 (管理会計)



### エンティティ別 (連結)



## ネットワーク・基盤

**拠点**  
(22/3末時点)

国内	751 店舗
海外	37 カ国

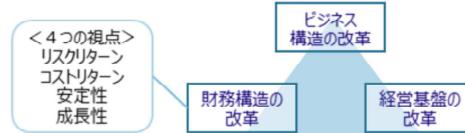
111拠点  
米州 34 / EMEA 25 / アジアセ 52

**顧客  
基盤**

個人顧客：約 **23** 百万人  
証券総合口座：約 **1.8** 百万  
本邦上場企業カバレッジ：約 **7** 割  
Forbes Global 200 カバレッジ：約 **80** %\*

## 5カ年経営計画～次世代金融への転換 (2019～2023年度)

**基本方針：**  
「前に進むための構造改革」をビジネス・財務・経営基盤の三位一体で推進



**基本戦略：**  
顧客との新たなパートナーシップを構築すべく、「金融そのものの価値」を超えて、非金融も含めた「金融をめぐる新たな価値」を創造

オープン&コネク ト 熟慮と専門性

\* Forbes Global 2000のうち上位200社

## みずほグループについて②

### RBC

### 個人

- ・ 銀・信・証連携による総合資産コンサルティングを推進
- ・ 預り資産残高を拡大し、安定収益基盤を増強

22/9末	22/9末	22/9末
株式投資 残高 <sup>*1</sup> <b>5.8兆円</b> +1.7兆円 (19/3末比)	投信保有 平均期間 <sup>*2</sup> <b>5.6年</b> 業界平均 <sup>*3</sup> 4.3年	グローバル・ エクイティ・ ファンド残高 <b>3.1兆円</b> +1.9億円 (19/3末比)

### RBC

### アライアンス

- ・ LINE Credit | 累計貸付実行額 **500億円超** (22/3末)
- ・ PayPay証券 | ポイント運用利用者 **700万人超** (22/9末)

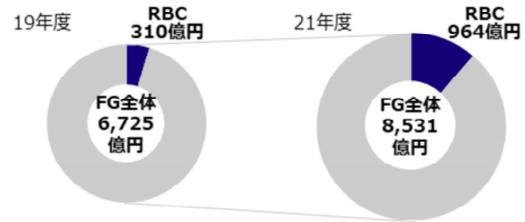
### RBC

### 中堅・中小企業

- ・ 2021年 新営業部店体制へ移行、セグメントに応じた知見集約
- ・ 成長戦略支援、事業承継、貸出金収支構造改革等を通じ、お客さまニーズに対するSX・DX含むソリューション提供力を強化

### 業務純益

管理会計



### RBC内訳

- 個人：資産運用、承継、不動産
- 中堅・中小企業：貸出金、ソリューション
- 非対面：住宅ローン、カードローン、フロンティア領域



\*1: 公称株式投資 \*2: 過去1年の平均保有残高・解約・償還総額より算出 \*3: 一般社団法人投資信託協会の公表データより作成

# みずほグループについて③

CIC

大企業

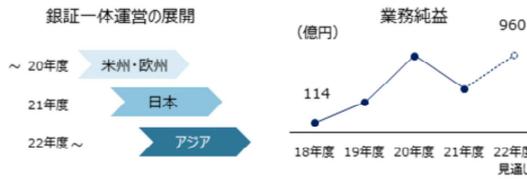
- 2021年 銀証一体を推進するIG・RG制<sup>\*1</sup>に再編
- 産業調査・セクター知見の強みを活かした価値共創・リスクシェア型のビジネスモデル推進、政策株からの資本シフト



GMC

S&T

- 銀証横断の実質一体運営をグローバルに展開
- 米州、エクイティデリバティブをはじめとしてポートフォリオの多様化を推進。収益力は着実に向上

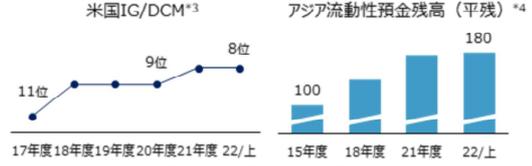


GCC

海外

管理会計

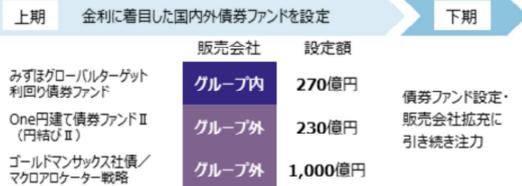
- グローバル300戦略のもと、非日系優良企業との取引を推進
- 米国資本市場ビジネスはIG DCMで確固たるポジションを確立  
アジアトラバンは預金収支が向上。成果刈り取りへ



AMC

アセットマネジメント

- 公募投信を中心にAUMを積上げ
  - 金融市場の変化を捉えた安定運用ニーズに適う商品の提供
  - 運用状況やパフォーマンス改善の取組に関する顧客向けフォロー



\*1: インダストリーグループ、リージョナルグループ、業種別による営業部署構成 \*2: 残高は19/3末を100として指数化 \*3: 投資適格の企業が発行する債券、ファイヘス（出所） Dealogic \*4: 残高は15年度を100として指数化

## 楽天証券ホールディングスとの提携①

**MIZUHO みずほ証券**

強み

対面型の総合資産コンサルティング  
グローバルベースの商品供給・売買執行力  
銀信証連携に基づく総合金融ソリューション

課題

次世代顧客の獲得、デジタル対応

ハイブリッド型の総合資産  
コンサルティングサービスを実現

**Rakuten 楽天証券**

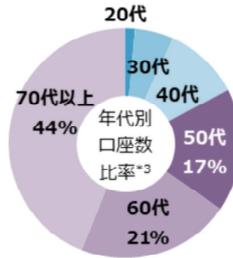
高い顧客集客力  
UI/UXに優れたオンライン証券プラットフォーム  
本邦トップクラスの厚い顧客基盤

より広範な対面コンサルティングニーズへの対応

口座数<sup>\*1</sup>  
**180**万口座  
YoY $\Delta$ 5万口座

国内ネットワーク<sup>\*1</sup>  
**230**店舗

預り資産<sup>\*1\*2</sup>  
**44.1**兆円



口座数<sup>\*1</sup>  
**835**万口座  
**+123.5**万口座  
(22年1~9月)

預り資産<sup>\*1</sup>  
**17.3**兆円  
YoY **+24%**

投信積立額 (月額)<sup>\*1</sup>  
**1,084**億円

新規口座開設者 (22年1月~6月)

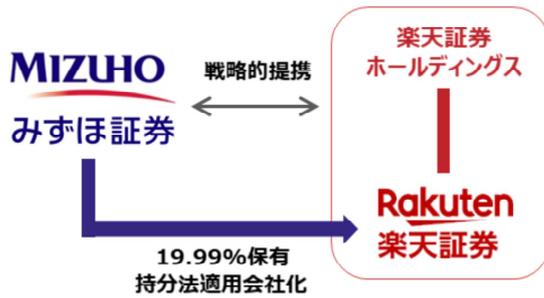


NISA<sup>\*4</sup> 373万口座  
シェア **31%**

つみたてNISA<sup>\*4</sup> 253万口座  
シェア **59%**

\*1: 22/9末 \*2: リテール・事業法人部門 \*3: 22/3末 \*4: 口座数は22/6末、シェアは22/3末。日本証券業協会(NISA及びジュニアNISA口座開設・利用状況調査結果(全証券会社))より再出

## 楽天証券ホールディングスとの提携②



### ■ 狙い

- 楽天証券内で対面ニーズを持つ顧客に、〈みずほ〉が強みをもつ総合資産コンサルティングの選択肢を提供
- 楽天証券の顧客に対し、〈みずほ〉の商品・サービス提供を行い、将来の顧客層の育成も促進

#### 〈みずほ〉の総合資産コンサルティング

- 楽天証券内で対面ニーズを持つ顧客に、IFA<sup>\*2</sup>に加え、〈みずほ〉が強みをもつ総合資産コンサルティングの選択肢を提供

資産運用 資産承継 不動産

- 楽天証券の顧客に対し、〈みずほ〉の商品・サービス提供を行い、顧客の資産形成を促進



#### シナジー収益<sup>\*3</sup>



### ■ 財務影響

- 出資額：約800億円
- のれん：約500億円
- CET1比率<sup>\*1</sup> 影響 最大7bps

<sup>\*1</sup>: その他有価証券評価差額金を除く <sup>\*2</sup>: 独立系ファイナンシャルアドバイザー <sup>\*3</sup>: 親会社株主純利益への貢献額

# グローバルリテール戦略

## ■ デジタル金融を通じ、アジアの経済成長を取り込む

- |          |  |
|----------|--|
| 投資国の選別方針 | <ul style="list-style-type: none"> <li>人口規模、経済成長見通しを重視</li> <li>銀行口座を持たない (Unbanked) 若年層の厚み</li> </ul> |
| 戦略のアプローチ | <ul style="list-style-type: none"> <li>デジタル金融を通じた金融取引の促進</li> <li>店舗起点のリテールビジネスは追求しない</li> </ul>       |



### ベトナム

2021年12月出資 / 約7.5%

シェア No.1<sup>\*1</sup>  
スーパーアプリ<sup>\*2</sup>

人口: 99.4 百万人<sup>\*3</sup>  
実質GDP見通し: 7.0 %<sup>\*3</sup>

登録ユーザー数<sup>\*1</sup>

**29** 百万人 **>>** **34** 百万人

(21/12末) (22/9末)

決済取扱高<sup>\*1</sup>

USD **12** Bn **>>** USD **14** Bn

(21年適年実績) (22年9末逆実績)

### フィリピン

2022年2月出資 / 約10%

初のデジタルバンク  
(21年3月開業)

人口: 111.6 百万人<sup>\*3</sup>  
実質GDP見通し: 6.5 %<sup>\*3</sup>

アプリ累計ダウンロード数<sup>\*4</sup>

**25** 万件 **>>** **117** 万件

(21/12末) (22/9末)

預金残高<sup>\*5</sup>

USD **113** MM

(22/9末)

\*1: (出所) MoMo Info Memo \*2: 対話や配車、決済など日常生活上のサービスを一括で提供するアプリケーション \*3: (出所) IMF "World Economic Outlook October 2022"  
\*4: (出所) data.ai \*5: (出所) フィリピン中央銀行

## DX事例

### 新たな電子マネー決済サービス



### コイン型QR決済サービス「にゃんPay」

RT Blue Lab

J-Coin Payの決済基盤を活用したハウスコイン



自社経済圏における新たな電子マネー決済サービスを提供

ローンチ 22年9月

提携金融機関 全国170以上

〈みずほ〉と外部の協業先が互いの強みを生かし、便利で生産性の高い社会を実現

### DXプレゼンス

#### ■ メタバース 2022年8月



- 世界最大級のVRイベント「バーチャルマーケット」へ出展
- メタバース上の次世代チャネルとしての有用性を検証

#### ■ DXサイト 2022年10月





ESG

# 2050年ネットゼロに向けたロードマップ



\*1: 速報値 \*2: 19年度からの累計 \*3: 19年度末比

## 2022年度 サステナビリティアクション強化

### サステナビリティ推進体制強化

2022年1月 サステナビリティ推進委員会 設置

#### 議論の内容

- 2050年ネットゼロに向けた〈みずほ〉のアプローチ
- GHG排出 (Scope3) 目標設定
- 気候変動リスク管理
- 人権尊重の取組み 等

2022年9月 グループCSuO\*  
(サステナビリティ推進担当) 設置

### 人権尊重

- ・ 〈みずほ〉にとって重要な人権課題の見直しを行い人権尊重へのコミットメントを強化
- ・ 人権方針改定

### バリューチェーンにおける環境・社会リスクへの対応

- ・ 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
- ・ 環境・社会に配慮した投融資の取組方針の改定
- ・ 調達に関する取組方針の改定

### 気候変動対応強化

#### 2050年ネットゼロに向けた〈みずほ〉のアプローチ

#### 目指す姿

- ・ 1.5℃に抑制するための努力を追求
- ・ Scope1・2： 2030年度カーボンニュートラル
- ・ Scope3 (投融資)： 2050年ネットゼロ

#### 行動

- ・ エンゲージメント
- ・ 移行戦略の実行サポート
- ・ 現状と1.5℃経路とのギャップ認識を踏まえた政策や技術開発の支援 等

#### ネットゼロ移行計画

TCFD提言を踏まえ、ネットゼロに向けた中長期の戦略・取組みを明確化

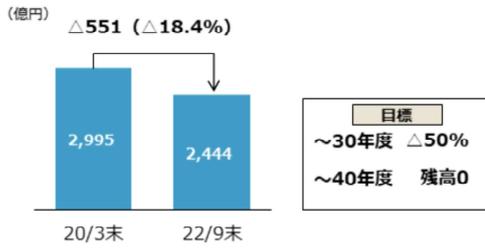
#### 取組み項目

- ・ GHG排出ネットゼロ
- ・ 脱炭素化ビジネスの強化
- ・ 気候関連リスク管理の高度化
- ・ 態勢強化

\* Chief Sustainability Officer

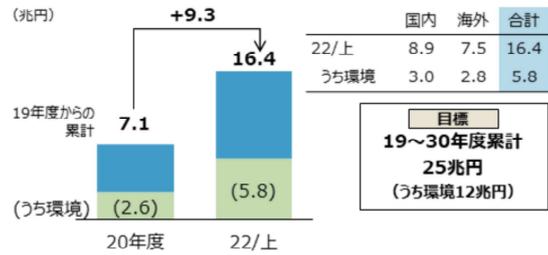
# サステナビリティKPI・目標

## 石炭火力発電所向け与信残高削減<sup>\*1</sup>



## サステナブルファイナンス<sup>\*6</sup>実績

速報値



## GHG<sup>\*2</sup>排出削減

### Scope1・2 (自社)<sup>\*3</sup>

- ~30年度 カーボンニュートラル 目標前倒し

### Scope3 (投融資先)

- 2050年ネットゼロに向けて

22年度 電力セクターの30年度目標を設定 新規

**138<sup>\*4</sup> ~ 232<sup>\*5</sup> (kgCO<sub>2</sub>/MWh)**

~24年9月 その他セクターにおいても順次目標を設定

## ダイバーシティ&インクルージョン

	目標	達成時期	実績 <sup>*8</sup>
女性管理職比率 <sup>*7</sup>			
部長相当職	10%	24年7月	8%
部長・課長相当職合算	20%	24年7月	19%
	継続して維持する水準		実績
外国人ナショナルスタッフ管理職比率 <sup>*9</sup>	65%		66% <sup>*8</sup>
女性新卒採用比率 <sup>*7</sup>	30%		35% <sup>*10</sup>
有給休暇取得率 <sup>*7</sup>	70%		76% <sup>*11</sup>
男性育児休業取得率 <sup>*7</sup>	100%		97% <sup>*11</sup>

\*1: 環境・社会に配慮した投融資の取組方針に基づく削減目標。19年度対比 \*2: 温室効果ガス \*3: FG, BK, TB, SC, RT, AM-One, 米州みずほ。19年度対比 \*4: IEA Net Zero Emissions by 2050 Scenario \*5: IEA Sustainable Development Scenario \*6: ①環境・社会事業を資金使途とするファイナンス、②ESG/SDGsへの対応について考慮・評価、または条件とする等ESG/SDGs対応を支援・促進するファイナンス \*7: 国内 (FG・BK・TB・SC) 合算 \*8: 2022年7月時点 \*9: 海外 (BK・TB・SC) 合算 \*10: 2022年4月1日入社 \*11: 2021年度

# ESG評価

## 外部評価

### PRIDE指標2022



### ESGファイナンス・アワード・ジャパン



## インデックス組入状況<sup>\*1</sup>

STOXX

Member 2022/2023  
ESG Leaders  
Indices



FTSE4Good



本邦金融セクター首位<sup>\*3</sup>

### GPIF選定 ESGインデックス

【総合型】

【テーマ型】



FTSE Blossom  
Japan



FTSE Blossom  
Japan Sector  
Relative Index

2022 CONSTITUENT MSCI日本株  
女性活躍指数 (WIN)



ESGスコア

S&P Global<sup>\*4</sup>  
61

FTSE<sup>\*5</sup>  
3.7

Sustainalytics (ESG Risk Rating)<sup>\*6</sup>  
20.68

MSCI<sup>\*7</sup>  
AA

<sup>\*1</sup>: 2022年3月末時点 <sup>\*2</sup>: <https://www.mizuhogroup.com/sustainability/mizuhocsr/evaluation> <sup>\*3</sup>: Gender-Equality Index スコア 70.32  
<sup>\*4</sup>: <https://www.spglobal.com/esg/solutions/data-intelligence-esg-scores> (2022年6月17日時点) <sup>\*5</sup>: FTSE Overall ESG Score (2022年6月時点)、5点満点評価 <sup>\*6</sup>: Sustainalytics ESG Risk Rating  
 はESGリスクを同業他社と比較し算出、スコアが低いほど高評価。出典: Bloomberg (2022年11月14日時点) <sup>\*7</sup>: CCC-AAAの7段階評価。出典: Bloomberg (2022年11月14日時点)

# 取締役一覧

## 取締役会構成

グループにおける戦略の方向付けを行うとともに、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。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

## 取締役候補者選任の考え方

社外取締役 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  
社内取締役 金融業務・規制やくみず(み)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

地位・担当	経験・専門性 <sup>*1</sup>					地位・担当	経験・専門性 <sup>*1</sup>				
	企業経営	金融	財務・会計	法律	テクノロジー		事業経営・経営戦略	財務・会計	リスクマネジメント	人材・組織	グローバル
甲斐中 辰夫 議長・委員長	指名	報酬	監査	検証	●	今井 誠司 (非執行) 会長	●			●	
小林 喜光	指名				●	平間 久頭 (非執行)	監査	リスク		● ●	
佐藤 良二			監査	検証	● ●	木原 正裕 執行役社長 グループCEO	●	●	●	●	
月岡 隆	指名	報酬	監査	検証	●	梅宮 真 執行役副社長 グループCDIO、グループCFO			●		
山本 正己	指名	報酬			●	若林 資典 執行役 グループCRO	●		●		
小林 いずみ 議長	指名	報酬	監査	検証	● ●	上ノ山 信宏 執行役 グループCHRO				●	

\*1: 候補者が特に有する経験・専門性を表示 \*2: システム障害対応検証委員会

## 取締役会の実効性評価

### ■ 20年度に続き、21年度\* についても第三者評価機関を活用し取締役会の実効性評価を実施

(毎年、取締役会全体の実効性について評価・分析を行い、少なくとも3年に一度は第三者評価機関による評価を実施)

### ■ 評価結果の概要

- ・ 取締役会の実効性を確保するための考え方の整理や仕組み、業務改善計画を踏まえた取組みの進捗を確認
- ・ 一方、以下の課題も認識し、更なる実効性向上に向け取組みを強化

CG報告書



#### 課題① グループ全体としての監督の実効性・効率性について

- ✓ 持株会社および子会社の役割を踏まえた、より実効的かつ効率的な運営等に改善の余地あり

#### 課題② 監督上の重要テーマに関する議論の充実について

- ✓ 中長期的な視点も含めた成長戦略に関する議論の充実
- ✓ コンプライアンスやリスク管理および企業風土変革の状況については監督上の重要テーマとして継続して取組み

#### 課題③ 法定委員会・任意委員会の運営等について

- ✓ 以下について、議論を深めていく必要
  - ・ 持株会社および子会社の取締役会の構成
  - ・ 社外取締役やグループCEO等のサクセッション、報酬制度の更なる高度化 等

\* 対象期間：2021年6月～2022年6月

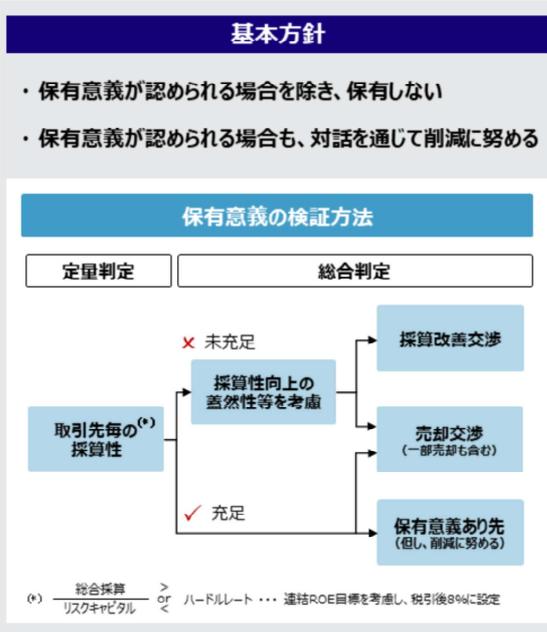
# 役員報酬体系

報酬種類	報酬の内容	報酬構成例		
		業務執行を担う役員等		経営の監督を担う非執行役員
		グループ執行役員	グループCEO	
<b>固定報酬</b>				
<b>基本給</b> 毎月支給	各役員の役割や職責等に応じて決定	57.5%	42.5%	85.0%
<b>株式報酬 I</b> 退任時に支給	各役員の役割や職責等に応じて決定			
<b>業績連動報酬等</b> <sup>*1</sup>	「基準額」×「業績連動係数」			
	連結業務純益+ETF関係損益等 40%	5.0%	7.5%	25.0%
	定量 親会社株主に帰属する当期純利益 10%			
	70% 連結ROE 10%	15.0%	25.0%	25.0%
経費率 10%				
<b>業績給</b> 一定額以上は3年間の繰延支給	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評価 定性 業租RORA、CET1比率、政策保有株式の削減、TSR、利益の質 30% <b>財務</b> サステナビリティへの取組み、お客さま満足度、従業員エンゲージメント等 <b>非財務</b> グループCEO以外の役員等は官掌する組織の業績等も反映	22.5%		15.0%

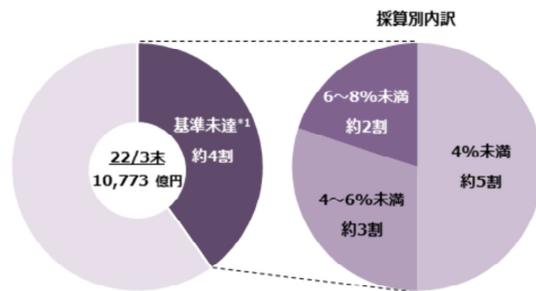
マルス・クローバックの対象<sup>\*2</sup>

\*1: 報酬委員会が年度ごとに報酬額を決定 \*2: 会社や本人の業績等次第で、報酬委員会の決議等により繰延部分の減額や没収が可能な仕組みを導入  
※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あり

## 保有意義検証（政策保有株式）



〈ご参考〉保有意義検証結果（22/3末基準）



	15/3末	22/9末
株式残高*2	19,629 億円	10,528 億円
銘柄数*3	1,319 社	855 社 (うち約半数は一部売却済)

\*1: 21/3末基準より、資本管理をバリューストック完全適用ベースに変更したことに合わせ保有意義検証のリスクキャピタル計測も変更し、従来方式対比で基準未達は増 \*2: 連結、取得原価 \*3: BK、国内上場株式

- ✓ 皆さんも非常にご関心が高かった政策保有株式の保有意義検証です。
- ✓ 保有意義検証をしても、何も情報開示してくれないではないかという声もいろいろあったわけですが、今回、私どものどういう形でやっているかということに加えて、リスクとリターンの関係でどうなっているかというものをお見せしております。
- ✓ 基準未達、これは4割です。その中で、私どものフォーミュラでリスクとリターンを計算した結果、やはり8%を満たしていないものは相当にあると思っています。この辺りは、引き続き難しい交渉であります。
- ✓ ただ、経営としてはしっかり認識し、上げられるのだったら上げるし、上げられないのだったら落としていくことは絶対やらなければいけないと思っていますので、私自身の戒めという意味でも、これを出させていただいたことでもあります。
- ✓ ご説明以上でございます。ありがとうございました。

## 計数の定義

### 財務会計

2行合算：	BK単体+TB単体（財務会計）
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
ETF関係損益等：	ETF関係損益（2行合算）+営業有価証券等損益（SC連結）
経費（除く臨時処理分等）：	経費（除く臨時処理分）-のれん等償却
親会社株主純利益：	親会社株主に帰属する当期純利益
連結ROE：	当期純利益÷（株主資本+その他の包括利益累計額（その他有価証券評価差額金を除く））
普通株式等Tier1（CET1）比率（その他有価証券評価差額金を除く）：	ヘッジ取引による株式含み益の一部固定化効果を含む [分子] その他有価証券評価差額金およびその見合いの繰延ヘッジ損益を控除 [分母] その他有価証券評価差額金（株式）見合いのリスク・アセットを控除
普通株式等Tier1（CET1）比率（新規制）：	バーゼルⅢ最終化影響を考慮した試算値。資本フロアについては、標準的手法によるリスク・アセットから引当金見合いを控除して算出

### 管理会計

顧客部門：	RBC、CIC、GCC、AMCの合計
市場部門：	GMC
連結業務純益、カンパニー別業務純益（安定収益/アップサイド/バンキング）	
安定収益：	経常的な対顧客収益+ALM収益（資産・負債の総合管理から生じるバンキング勘定収益）
アップサイド：	経常性の無い対顧客収益+トレーディング関連収益
バンキング：	ALM収益を除く、バンキング勘定収益等
	なお、カンパニー別業務純益については、期初計画における経費アロケーションを踏まえ経費を算出
グループ合算：	BK、TB、SC、AM-One及び主要子会社等の合算
カンパニー管理ベース：	各カンパニーが集計した計数
カンパニー別業務純益：	業務粗利益+ETF関係損益-経費（除く臨時処理分等）+持分法による投資損益-のれん等償却
内部リスク資本：	規制上のリスク・アセット、バンキング勘定の金利リスク等に基づき算出されたリスク資本。RBC・CIC・GCCについては、新規制ベースを使用
カンパニー別ROE：	当期純利益÷各カンパニーの内部リスク資本

## 組織の略称

**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  
**AM-One :** アセットマネジメントOne  
**RT :** みずほリサーチ&テクノロジーズ  
**FT :** みずほ第一フィナンシャルテクノロジー  
**LS :** みずほリース

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

## 為替レート

期末TTM	21/9末	22/3末	22/9末
USD/JPY	111.95	122.41	144.81
EUR/JPY	129.90	136.77	142.32

管理会計	22年度計画レート
USD/JPY	127.00
EUR/JPY	140.97

本資料における財務情報は、別途記載のない限り、日本会計基準ベースの数値（本邦の管理会計基準を含む）を使用しています。本資料には、事業戦略及び数値目標等の将来の見通しに関する記述が含まれております。こうした記述は、本資料の作成時点において、入手可能な情報並びに将来の不確実な要因に係る仮定に基づく当社の認識を反映したものであり、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。

当社の財政状態及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、決算短信、有価証券報告書、統合報告書、Form 20-F等、当社が公表いたしました各種資料のうち最新のものをご参照ください。

当社は、東京証券取引所の定める有価証券上場規程等により義務付けられている場合を除き、新たな情報や事象の発生その他理由の如何を問わず、事業戦略及び数値目標等の将来の見通しを常に更新又は改定する訳ではなく、またその責任も有しません。

本資料に記載されている当社グループ以外の企業等に係る情報は、公開情報等から引用したものであり、係る情報の正確性・適切性等について当社はこれを保証するものではありません。

本資料は、米国又は日本国内外を問わず、いかなる証券についての取得申込みの勧誘又は販売の申込みでもありません。