

MIZUHO IR Select 2022 サステナビリティへの取組み

2023年2月16日

みずほフィナンシャルグループ

MIZUHO

自己紹介

牛窪 恭彦

みずほフィナンシャルグループ 執行役
リサーチ&コンサルティングユニット長
兼 サステナビリティ推進担当（グループCSuO）
みずほ銀行 常務執行役員
みずほリサーチ&テクノロジーズ 取締役副社長

法人営業、国内外でのマクロ経済調査等の業務経験のほか
みずほ銀行産業調査部には部長時代も含めて8年在籍

役員就任後も継続して、資源エネルギー庁 電力・ガス政策
小委員会の委員としてエネルギー政策へ関与するなど、
産業界だけでなく、官公庁とも広範なネットワークを構築

2022年9月から初代グループCSuOとして
サステナビリティ戦略企画・推進の要に

座右の銘:

「成功の反対は失敗ではなく、挑戦しないことである」



- ただ今ご紹介にあずかりました、牛窪と申します。今日はお忙しいところご参加いただきまして、厚くお礼申し上げます。
- まず、サステナを私からご説明いたします。

サステナビリティ推進体制の強化

サステナビリティ推進体制の強化

- 22年9月に新体制へ移行、サステナビリティ推進体制を強化



サステナブルビジネス部

- ・サステナブルビジネスの企画推進

サステナビリティ企画部

- ・サステナビリティ推進に向けたグループ全体の方針策定

- 資料に基づいて簡単に、4ページ目にお進みいただけますでしょうか。推進体制とサステナにかける私の思いということで、最初に語らせていただきます。
- 私どもは昨年9月に新しい体制を組みました。それ以前も、みずほの中では各所でサステナビリティ推進をやっておったわけですが、ここもいろいろな動きが激しくなる中で、グループ内に散在していた機能を集めて、より連携して、いろいろな英知を結集し、この問題に取り組むような体制を構築いたしました。
- 木原の下で私がサステナビリティの推進を統括し、その下に二つの部をつくっております。
- サステナブルビジネス部は、グループ全体のサステナ関係のビジネスの企画推進を行う部署でございます。部長の角田は、日本やEMEA、ASEAN地区で企業財務戦略アドバイザーに長く従事していた者でございます。
- 一方、サステナビリティ企画部は、気候変動や人権など、グループ全体のサステナビリティ戦略のまさに方針を策定する部署でございます。部長を務めます平野は、この分野で10年を超えるキャリアを持つスペシャリストでございます。
- この二つの部でいろいろと議論したことを、ちょっと真ん中より上にございますが、サステナビリティ推進委員会、ないしは経営会議で、執行での議論を経て取締役会に定期的に報告をし、取締役会やリスク委員会で監督する、このような体制を組んでおります。

CSuOとして - サステナビリティ推進における〈みずほ〉の役割

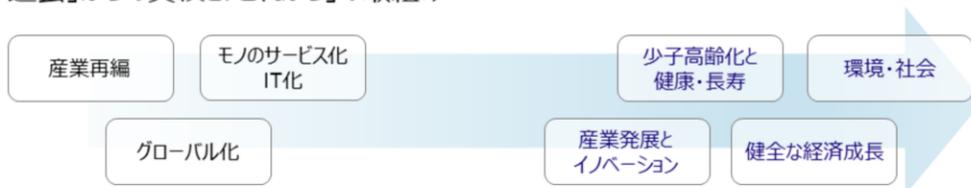
■ 〈みずほ〉の役割

お客さま・社会の発展を目指し、中長期を見据えた目線を持ち
時にはお客さまや政府と、侃々諤々な議論を交えながら、共に考え
産業・事業構造転換をあらゆる角度から支援すること

■ 〈みずほ〉の役割を支える基盤



■ 「過去」からの実績と「これから」の取組み



- 5ページ目でございます。ちょっとここで私の基本的な思いを語らせていただければと思います。
- サステナビリティ推進におけるみずほの役割ということでございます。読み上げませんが、上段、白抜き箱の中に、みずほの果たすべき役割を書かせていただいております。
- いくつかのキーワードがございまして、お客さま・社会の発展、中長期、侃々諤々な議論、そして産業・事業構造転換等々ございます。
- この役割を果たす要素として、掛け算で三つ、DNA×行動様式×強みと書いてありますが、最初の前二者、DNA、行動様式ですが、こちらは私どもみずほの創業者である渋沢栄一や安田善次郎などの考えがわれわれの血の中には流れており、お客さま・社会の持続的な発展を目指し、外部の皆さま方といろいろ議論しながら、共に考えて共に行動する、こうした遺伝子や行動様式がわれわれの中に深く根ざしているわけでございます。
- こうした行動様式を研ぎ澄ますことに加えて、最後に強みを合わせて、非常に難しい問題にチャレンジしていきたいと考えております。
- この強みというのは何かと申しますと、一言で言うと、金融と非金融、金融を超えたノウハウ、知恵をシームレスにつなぎ、大きな力を発揮することでございます。もちろん、こうした動きはこれまでも私どもはやってきたわけでございます。下に書いてありますが、産業再編や企業のグローバル展開のお手伝い等々をやってきましたが、これをサステナという新しい切り口に基づいて、さらにパワーアップして推進していこうと考えている次第でございます。

- 先ほど木原から紹介がありました、私は長く産業調査をやってきました。現在もこのサステナ推進とともにリサーチ&コンサルティングユニット長もやっております。何が申し上げたいかというと、私のところに産業調査部とか、みずほリサーチ&テクノロジーズの環境コンサル部隊がありますので、先ほど申し上げました二つのサステナ関係の部と、そうしたRCUの機能を一体として運営しているということでございます。
- 足元のサステナ関係のお客さまのニーズに応える、これは一番大事なことです。それに加えて、将来の日本の産業構造をどのように変えていけばいいのか、その中で各取引先の競争力をどうやって維持するか、そうしたやや中長期の目線をもってこの問題に取り組んでいきたいと考えております。
- 脱炭素への取組みは非常に大きなテーマで、そう簡単にできるテーマではございません。ただ、これは日本のみならず世界的なパラダイム転換でございまして、この大きな動きの中で、ともすると、かつての輝きを失いつつある日本産業の復活をどうやって遂げるか、そうした大きな視点でこの問題に取り組んでいきたいと考えております。

気候変動への取組み

お客様の気候変動対応の促進

■ 伝統的に重厚長大産業に強みを有する〈みずほ〉がお客様のトランジションを支援



産業・事業の構造転換 = 〈みずほ〉のビジネス機会

*1: 2022年3月末基準。貸出金、外国為替、支払手続、コミットメントライン等の合計 (BKおよびTB 2行合算) *2: 出所: 内閣府資料等をもとに、みずほフィナンシャルグループ作成。
*3: 水素・アンモニア分野を引用 *4: 再生可能エネルギー及び次世代系統・調整力分野を引用 *5: 化学及びバイオの2つの分野を引用

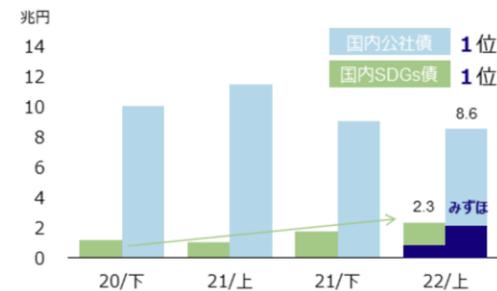
- それでは、細かい各論の説明に入ります。まず、気候変動の取組みですが、7ページ目にお進みください。
- サステナビリティは、いろいろとやらなくてはいけないことがあるのですが、中でもやはりお客さまからのリクエストが多い喫緊の課題として、気候変動、なかんずく脱炭素、これが最優先課題であります。金融機関の特性上、お客さまの脱炭素を支援するという事は、とりもなおさず私どもの脱炭素にもつながると、ファイナンスド・エミッションの概念ですが、そういった面もございます。
- ここにお示したセクターは、いわゆる重厚長大産業の代表例でございますが、脱炭素の文脈では、移行リスクが比較的高いセクターということかと思えます。
- こうしたセクターとの手厚いお取引を私どもは頂戴していて、これは大きな財産ですが、一方で見方によっては多くのリスクがあるということは自明でございます。
- ただ一方で、こうしたセクターのトランジションなくして日本全体のカーボンニュートラルの実現はあり得ないわけでございます。私どもとしては、こうしたセクターのお取引先のトランジションをしっかり支える、それが、とりもなおさず私どもの大きなビジネスチャンスにもなると考えている次第でございます。

サステナブルファイナンスへの対応

■ メガバンクNo.1 トランジションのグローバルトップランナーとしてのプレゼンスを発揮

	地域	順位	邦銀
サステナブルローン*1	グローバル	4位	1位
	アジア	1位	1位
インフラプロジェクトファイナンス*2	アジア	1位	1位
再生エネルギープロジェクトファイナンス*2	アジア	4位	3位
SDGs債*3	グローバル	2位	1位
	国内	1位	1位

国内債券市場*3



*1: 21/9末-22/9末 (出所) Capital Eye *2: 22/4-9月 (出所) IJGlobal *3: 22/4-9月 (出所) Refinitiv *4: (出所) Bloomberg

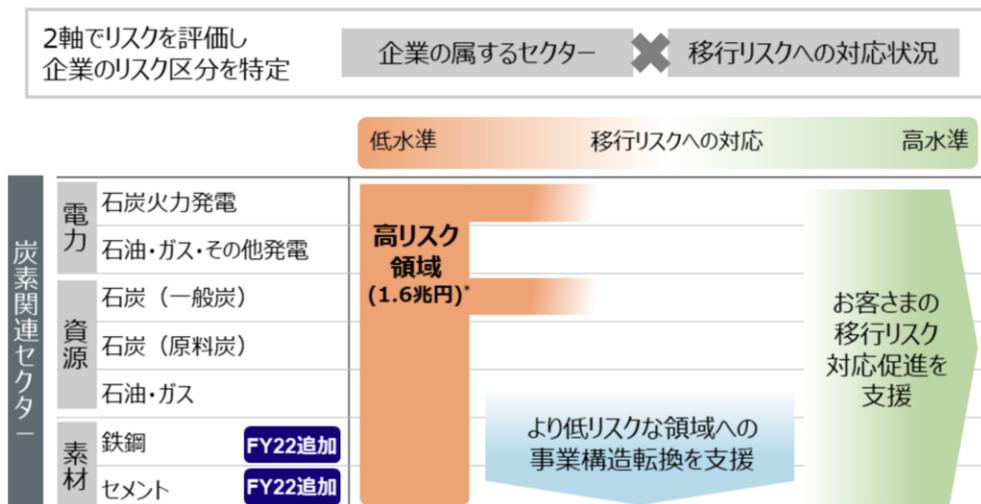
トランジションファイナンス実績*4

地域	業種	時期	種別	地域	業種	時期	種別
東アジア	銀行	21/1	ボンド	日本	金属	22/6	ローン
EMEA	資源	21/2	ボンド	日本	金属	22/6	ボンド
米州	SPC	21/2	ボンド	日本	資源	22/6	ボンド
日本	運輸	21/3	ローン	日本	資源	22/7	ボンド
東アジア	銀行	21/4	ボンド	日本	資源	22/8	ボンド
日本	運輸	21/7	ボンド	日本	金属	22/8	ボンド
日本	運輸	21/9	ローン	日本	重電	22/9	ボンド
日本	資源	22/2	ボンド	日本	電力	22/11	ローン
日本	運輸	22/2	ボンド	日本	資源	22/11	ボンド
日本	電力	22/5	ボンド	日本	電力	22/11	ボンド
日本	電力	22/5	ボンド	日本	資源	22/12	ボンド
日本	資源	22/5	ボンド	日本	資源	22/12	ボンド
日本	重電	22/5	ボンド				

- 8ページ目でございます。
- 足元、やはり脱炭素支援の取組みの一つの形としては、サステナブルファイナンスの話があると思います。詳しくは申し上げませんが、ローン、ボンドともに私どもみずほは、メガのNo.1というだけではなくて、グローバルでもしっかりとした地位を築いていると自負しております。

炭素関連セクター リスクコントロール高度化

- トランジションへの取組みのサポートを通じ、高リスク領域のエクスポージャーを中長期的に削減
炭素関連セクター リスクコントロール



* 2022年3月末

MIZUHO

9

- 9ページ目でございます。
- 脱炭素の実現に向けて、金融機関としてしっかりと資金供給を行うことは責務であります。これは同時に、移行リスクをしっかりとコントロールする、これが伴って初めて成り立つものと考えております。
- 私どもはこの観点でいうと、従来から企業の属するセクター、これはこの図では縦軸、と移行リスクへの対応状況、横軸、この2軸で評価しております。高リスク領域のエクスポージャーをコントロールする炭素関連セクターをリスクコントロールの枠組みを構築して、移行リスクを管理しております。

高リスク領域への対応 – エンゲージメントの強化

■ トランジション戦略や取組状況を評価・判断する枠組みを高度化。資金を積極的に供給

- ICMA*の「クライメート・トランジション・ファイナンス・ハンドブック」参考に、評価目線を策定
- 移行戦略の信頼性や透明性を確認する枠組み（目線や確認プロセス）を整備
- 初回エンゲージメントから1年経過後も、移行リスクへの対応意思がなく、移行戦略が未策定の場合、取引継続を慎重に判断

トランジション支援の目線 **22/10策定**

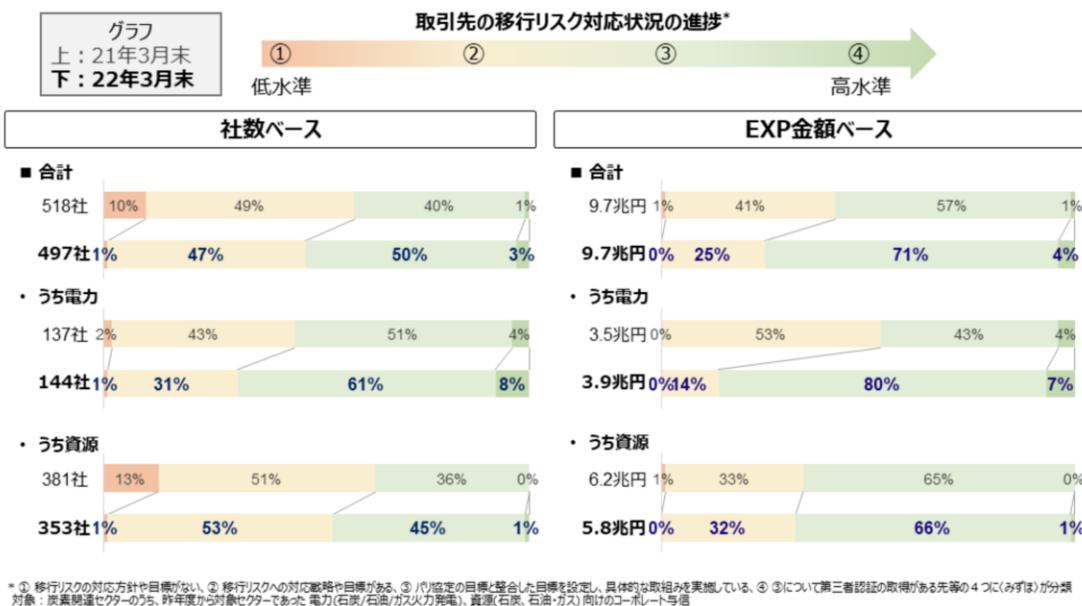
戦略マテリアリティ	移行戦略（移行に資する事業戦略）
開示状況	戦略・目標の透明性、進捗状況の確認
ガバナンス体制	戦略・目標設定に関する適切な体制
科学的根拠	パリ協定と整合した目標
脱炭素技術の開発・導入見通し	戦略に基づく技術の導入等の見通し

* International Capital Market Association, 国際資本市場協会

- 次のページでございます。
- そうした移行リスクの高い企業へのご支援、ファイナンスに当たっては、いくつか重要なポイントがあると思います。
- まず、その企業が信頼できる移行戦略をしっかりと構築されているか、透明性、ガバナンスが確保されているか、またその戦略が実効的であるかどうか、こうした論点が必要なわけでございますが、私ども金融機関にとっては、そうしたところをしっかりと見極める目線、判断できる体制を構築することが極めて大事だと思っております。
- そうした観点では、今のお示ししているところですが、今回、みずほは移行戦略の信頼性や透明性を確認する枠組みを策定し、公表させていただいております。こうした枠組みを通じて、従来以上にお客さまとしっかりと向き合い、お客さまの事業構造転換に必要な資金を積極的に供給していく所存でございます。

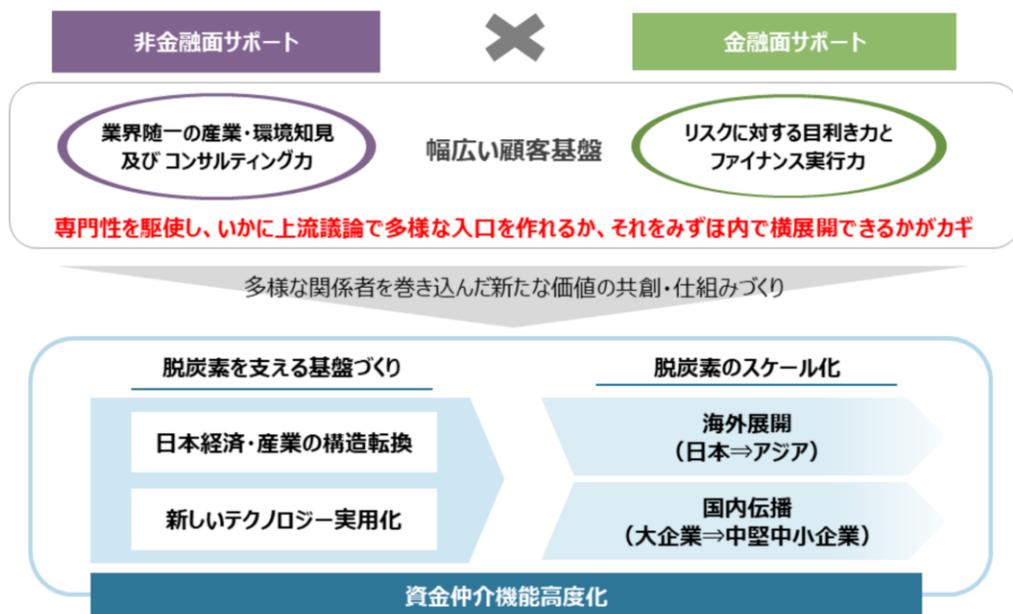
取引先の移行リスクへの対応状況

インゲージメントを通じ、取引先の移行リスク対応の進展を支援。1年間で着実に進捗



- その際大事になるのはエンゲージメントでございますが、11ページ目でございます。
- 私どもは年に1回以上お客さまとの対話、深度あるエンゲージメントを行っておりますが、ここでお示したとおり、移行リスクへの対応状況を確認させていただいております。
- この1年間で移行リスクへの対応は着実に進展しております。今後も取引先のトランジションをしっかりサポートするとともに、移行リスクの対応状況を開示し、透明性を高めていく所存でございます。

〈みずほ〉の強みと中長期的な取り組みの着眼点



- ちょっとビジネスの話をさせていただきます。12ページ目でございます。
- みずほのサステナブルビジネス推進における強みは、言うまでもなく幅広いお客さまの基盤を有しているということと、伝統的にこれまで私どもが培ってきた産業金融の力、さらには先ほど産業調査部等々、RTのコンサルの機能等々を申し上げましたが、そうした知見を活用して、一歩先を見据えた動き、知見を活用して、お客さまのトランジションに対する戦略立案の段階から、共にお客さまと考え、悩み、その戦略を実現する上でのファイナンスのところまで一貫通貫でご支援するということにあると思っております。
- そうした中で、下半分でございますが、足元でのそうした対応はもちろんのこと、日本産業の構造転換やトランジションに必要な新しいテクノロジーの開発、実装、そして海外への展開、さらには大企業から中小企業を巻き込んだ大きな動き、そうしたことを可能にする金融仲介機能の高度化などを実現していきたいと思っております。

トランジション領域のエクイティ支援

具体例①

- 取引先の各ステージに応じた出資の枠組みを設定し、価値共創に向けた取組みを強化



- 22/4月** シード段階にある脱炭素関連事業に関するトランジション出資枠を設定
10年かけて**500億円**超の規模を志向 相談案件：国内外**170件**超
メガ初のトランジションに向けたイノベーション支援

第1号案件組成

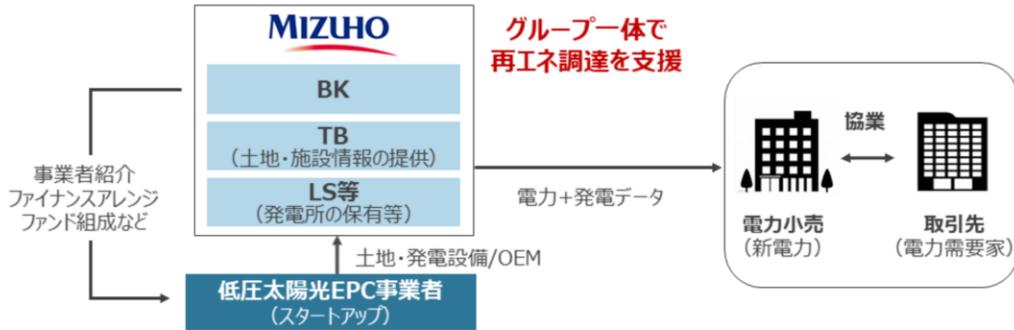
バイオモノづくり分野におけるDNA合成技術に強い神戸大学発のスタートアップのシンプロジェンに**3億円**出資

- 23/2月** 商用化ステージの事業に対する価値共創出資の枠組みを設定
(出資対象はトランジション領域に限定せず)

- 13ページ目以降、いくつか最近の取組み事例をご紹介します。
- トランジションはそう簡単ではなくて、やはりいくつか、まだ見ぬイノベーションを発露させる必要があると考えております。
- そうしたイノベーションをサポートする段階では、シード段階におけるイノベーション創出に向けて、やはりいろいろな形でのリスクマネーの供給、例えばエクイティ出資等々が必要になると。
私どもは、そうした考え方にに基づき、昨年トランジション出資枠を設けさせていただきました。今お示ししている図の左側です。
- 昨年12月に第1号案件を組成して、バイオモノづくり分野での事業に対して3億円の出資を行っております。こうした出資枠をご準備したところ、大変ありがたいことに数多くのお客さまからいろいろなご相談を賜っております。
- 中身を見ると、いろいろなレイヤーやステージ、分野がございまして、そうしたお客さまの声に、よりきめ細かに対応できるべく、実は今般、このトランジション出資枠の横にあるものですが、価値共創出資枠を新しく新設させていただきました。
- こちらはトランジション出資よりちょっとレターなステージの取引先の取組みを、しっかりとエクイティ出資を含めてサポートするという枠でございます。これは当然サステナビリティの分野に限ったものではございませんが、この二つの出資枠を一体として運営し、お客さまの多様なニーズに応えていきたいと考えております。

- グループ企業やスタートアップと一体となって、ファイナンス以外のソリューションも提供

メガ初 再エネ調達に係る需要・供給両面でのビジネス創出



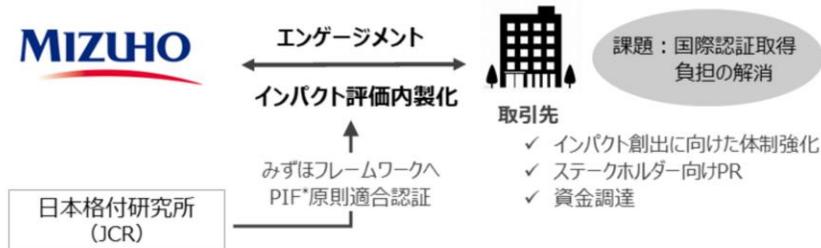
22/5月 大手小売り企業向けに、国内最大規模の自己託送方式の低圧・分散型太陽光発電網を構築

22/8月 電力小売り（新電力）と包括的協業を実施し、リスクマネー供給や事業用地・施設情報提供等で、多様な再エネ（太陽光、風力、水力等）導入促進

- 14ページ目は簡単に申し上げますが、ファイナンスだけではなくて、グループ会社と協力して再生可能エネルギーの開発、調達なども行っております。

- 大企業向けで培ったソリューションのノウハウを中堅中小企業向けに横展開

メガ初 中堅・中小企業向けインパクト評価フレームワーク導入



大企業だけでなく、中堅中小企業向けにも開発

21/6月 Mizuho ポジティブ・インパクトファイナンス創設（大企業向け）

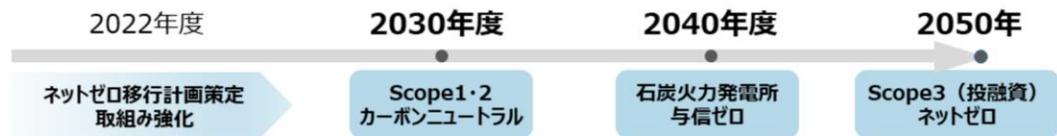
22/4月 Mizuho ポジティブ・インパクトファイナンスPRO創設（中堅・中小企業向け）

*1: ポジティブ・インパクト・ファイナンス

- 15ページ目でございます。
- どうしても脱炭素というと、やはり大企業が中心になってくるのですが、日本全体のカーボンニュートラルを実現する上では、中堅・中小企業の取り組みも極めて重要です。
- ポジティブ・インパクトファイナンスの事例をここではお示ししておりますが、大企業で培ったノウハウを、より中堅・中小企業さまのご負担を軽減する形で、新しいサービスを提供しております。

GHG排出削減目標の設定・推進

- 2050年ネットゼロに向けて、2030年度目標を新たに設定（石油・ガス、石炭採掘）



■ 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*1、EV車導入開始

■ Scope 3（投融資を通じたGHG排出）

- ・ 「2050年ネットゼロに向けたくみずほ」のアプローチ」策定
- ・ IEA NZE*2 シナリオに整合した2030年度目標設定*
- 22年12月：新たな目標の設定

><2030年度目標設定>

電力	排出原単位	138 ~ 232 kgCO2/MWh
石油・ガス	排出原単位	4.2 gCO2e/MJ (Scope1, 2)
22/12 設定	絶対排出量	△12~29% (Scope3) *3
石炭採掘 (一般炭)	絶対排出量	2030年度ゼロ (OECD諸国) 2040年度ゼロ (非OECD諸国)
22/12 設定		
その他	鉄鋼・自動車・海運の目標設定 検討実施	

*1: PPA: Power Purchase Agreement *2: IEA Net Zero Emissions by 2050 *3: 2019年度対比

- 16ページ目でございます。
- 今以上にお客さまのごニーズに応える、お客さまと一緒に悩む形で、私もみずほは2050年のカーボンニュートラルの実現に向けて努力していく所存でございます。
- そうした観点から、グリーンハウスガスの排出削減に向けて、昨年、電力、石油・ガス、石炭のScope3の目標を設定させていただいております。
- COP26、27のグローバルな合意を踏まえて、石炭採掘のセクター目標に関しては、OECD諸国に関しては2030年度、そして非OECDに関しては2040年度にゼロと目標を掲げさせていただいております。

ルールメイキング・意見発信

- 〈みずほ〉の強みと経験を活かし、社会・業界をリード

PCAF* Japan coalition

- 21年7月に本邦金融機関として初めてPCAFに加盟、11月にPCAF Japan coalition議長に就任
- 参画機関との議論を経て22年度ワークプランを公表
- 日本におけるFinanced Emissions 計測・開示の高度化を牽引

GXリーグ基本構想への賛同

- 『GX経営促進ワーキング・グループ』に参加
- 官民でのルール形成に取り組み
- 気候関連の機会に関するガイドラインの発出やイニシアティブの組成等へ貢献

タイムリーな意見発信



22年6月
日本のトランジションの
実現に向け必要な観点を
考察



22年12月
外部環境動向や企業に
求められる対応の
サステナビリティの方向性を
考察

専門知見を外部に還元するとともに
〈みずほ〉のサステナ戦略にも活用

* PCAF: Partnership for Carbon Accounting Financials

- 17ページ目でございます。
- それ以外にもいろいろなルールメイキングに対する貢献ということで、ここでは、例えばPCAF Japan、これはわれわれが日本における議長に就任しておりますが、こうした取組みとか、右側でございますが、これはまさにリサーチ&コンサルティングユニットが中心になっておりますが、いろいろなレポートをタイムリーに発刊して、いろいろな知見のご提供をお客さまや社会に対して行っております。
- 特に12月には、気候変動以外の、特にサステナビリティ分野に関する論点をまとめたレポートを発行させていただいております。

その他環境・社会課題への対応

自然資本の取組み

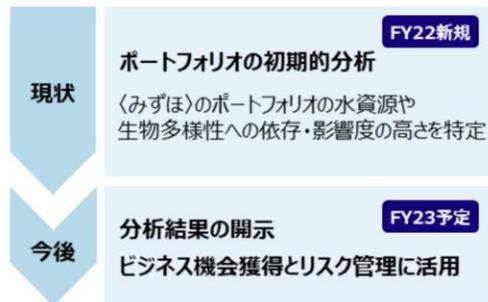
TNFD*¹開示に向けて

TNFDフォーラムへの参加

- 将来的な自然資本に関する情報開示に向けて、TNFDフォーラムに参加

自然資本の観点からのポートフォリオ分析

- 機会・リスク双方の視点から〈みずほ〉のビジネスと自然資本の関係性を、ポートフォリオレベルで分析



生物多様性保全に向けた対応強化

環境・社会に配慮した投融資の取組方針を継続的に強化

対象
セクター

- 大規模農園
- パームオイル
- 木材・紙パルプ

ファイナンスを通じた取組み支援

サステナビリティリンクローンや
ポジティブインパクトファイナンスを通じ
自然資本保全に向けた取組みを支援

本邦初

ブルーボンド組成

マルハニチロによる本邦初のブルーボンド発行
SCがSA*²に就任

*1: Taskforce on Nature-related Financial Disclosures *2: ストラクチャリング・エージェント

- 19ページ目です。
- どうしても脱炭素の話が中心になってきましたが、それ以外にも当然私どもは取り組んでおります。19ページ目は、自然資本、生物多様性保全への対応でございます。
- TNFDの開示を見据えてTNFDフォーラムにも参加しております。いろいろと今、分析をしております、来年度にもそうした結果をお示したいと考えております。

人権尊重の取組み

人権への取組み強化

人権方針 改定 (22/5)

- 人権課題を特定・再評価
- 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、紛争地域における事業活動の人権デューデリジェンスを強化

人権デューデリジェンス強化

投融資 環境・社会に配慮した投融資の取組方針改定
外部データを使用した初期スクリーニング開始

調達 調達に関する取組方針を改定
外部データによるリスクスクリーニング開始
外部委託契約書にCSR条項を追加

人権に関するソリューション提供強化

- ロンドン証券取引所グループとの連携開始 **22/11月**

- Refinitiv社が提供するソリューションの顧客紹介を開始
- 取引先の人権デューデリジェンスを支援



本邦金融機関初
人権レポート発行
(2022年7月)



- また、人権も大事なテーマでございます。20ページ目でございます。
- 私どもは昨年5月に人権方針を改定して、7月には国内の金融機関としては初めて人権レポートを発刊させていただきました。
- また、昨年の秋には、写真が載っておりますが、ロンドン証券取引所グループとの提携を開始して、傘下のRefinitiv社が提供するソリューションを通じて、お客さまの人権デューデリジェンスをサポートしていく体制を築いております。

サステナビリティの取組みを
支える人材

サステナビリティの取り組みを支える人材

- メッセージ発信や専門人材の育成など、社員一人ひとりの意識向上に向けた取り組みを強化

インタビュー・研修・勉強会を通じた社員向け発信

環境・エネルギー分野コンサルタント 約130名 **専門知見**

木原グループCEO×牛窪グループCSuO インタビュー



GHG排出量可視化 TCFD対応
再生可能エネルギー サーキュラーエコミー
新技術（水素・電池・CCUS・バイオ）

サステナビリティ研修
(基礎知識・動向) **国内外**

大企業RM勉強会
(産業・技術、好事例等) **大企業**

サステナビリティ経営
エキスパート **中堅中小**

SDGs推進サポート
ファイナンス販売資格 **中堅中小**

約1,300名

約2,000名

Global ESG
Champion **海外**

SDGインパクト基準研修
(国連開発計画主催) **世界初**

約30名

約30名

グループ全社員

約600名/回*

* 2021年度9回

MIZUHO

22

- 最後になりましたが、サステナビリティの取り組みを支える人材に関して私が考えていることをご説明申し上げます。
- 申し上げましたとおり、みずほは、例えば産業調査部、リサーチ&テクノロジー等々、また銀行、証券のファイナンス部隊など、この分野の多くの専門人材を抱えております。
- もちろんこうした専門人材を育成、拡充することは大事ですが、やはりみずほがこのサステナビリティの取り組みをさらに強化し、推進し、進化させていくためには、社員一人ひとりがサステナに関する十分な知識を備えて、自分ごととしてこの問題に取り組むことが何よりも重要だと考えております。
- 私も推進担当に就任して以降、社員一人ひとりの意識の向上に向けて、さまざまな機会でメッセージを発信しておりますが、まだまだ不十分だと思っております。これからもこうした観点に着意をもって、いろいろな活動に取り組んでいきたいと思っております。
- 私からの説明は以上でございます。ありがとうございます。

Appendix

価値共創に向けた取組みの拡大

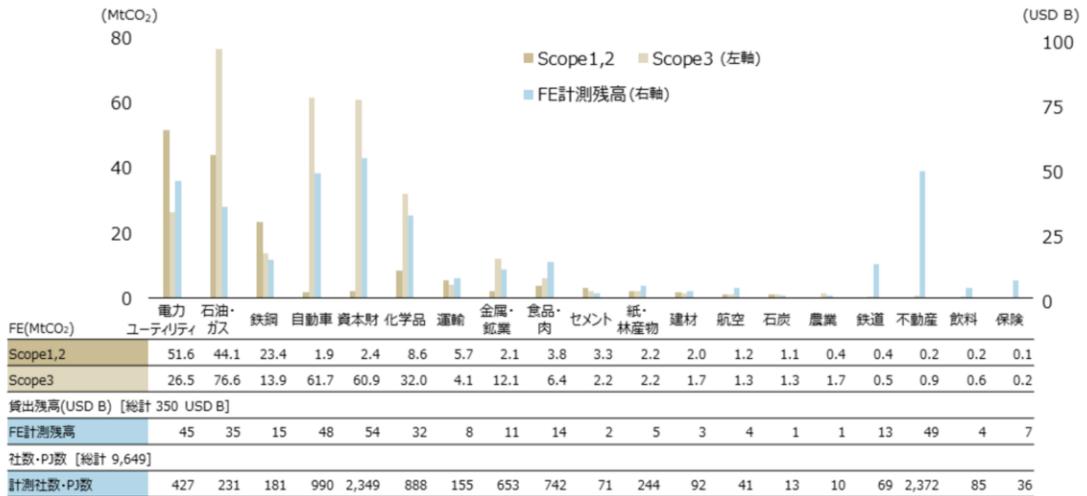
23年2月15日 みずほ銀行 プレスリリース「価値共創に向けた取組みの強化について」

(参考) 当行におけるお客さまの事業支援のための投資等の枠組み

	価値共創投資	トランジション投資	SI*領域投資（資本性資金）
投資対象	23/2月 新規事業会社（社会課題への対応や新規需要の創出、新たな事業モデルの実現等を目指すもの）	22/4月 環境・社会の持続性向上に資する事業会社（カーボンニュートラルの実現を含む）	資本増強、事業構造転換、企業価値向上等を目指す事業会社（保有する資産（リアルアセット領域）を含む）
事業ステージ	商業化段階	開発・実証段階	-
主な投資形態	エクイティ （普通株式、種類株式）	エクイティ （普通株式、種類株式）	優先株、劣後ローン等のメザニン、及びエクイティ （匿名組合出資等）

* ストラテジック・インベストメント

FE計測結果（22年6月時点）



計測結果に関する補足

- 取引先の報告・開示排出量データには、Scope1,2,3ともに、算出範囲が一部の連結企業や取引に限定、また算出手法の高度化の途上にあるもの等が含まれる。
取引先企業の排出量算出の拡大により、FE計測結果は今後大きく変化する可能性があります
- 排出量の推計における排出係数が今後精緻化等の過程で変更になる可能性、また計測結果が今後大きく変化する可能性があります
- PCAFスタンダードのメソッドの変更・高度化や、計測・目標設定上の実務的な基準の明確化等により、将来的に計測方法を変更する可能性があります。
その場合、変更点を明らかにした上で計測結果を開示予定

(参考) グローバルステークホルダーとの連携

成長ステージ・地域横断での連携の促進

22/12月



Viet Num JETP（公正なエネルギー移行パートナーシップ）を支援するGFANZの民間金融機関のワーキンググループにみずほが参画。英国およびEU政府が主導するプロジェクトにおいて、ベトナムのトランジション実現に向けた資本動員の支援に対し官民のあらゆるステークホルダーと緊密に連携

ASEAN領域におけるトランジション実現にむけたグローバル連携の開始

23/1月



BlackRockとTemasekが共同で設立した、脱炭素プロジェクトに投資するPEファンドと戦略的パートナーシップを締結し、新たな技術やビジネスモデル創出支援をグローバルベースで強化

グローバル大手の資産運用会社との包括的な連携を開始

(参考) カーボンのクレジットの取得支援

メガ初

企業のカーボンのクレジット取得支援に向けた新たな取組み

21/8月

IFC（国際金融公社）との間でカーボンのクレジット提供に関する業務提携覚書を締結



日系企業に対するボランティアカーボンのクレジットの取得機会の提供

22/2月

GXリーグ基本構想スタート

GXリーグ参加企業は、2050年CNと
統合的な2030年目標・計画の策定と、
未達の場合は、目標達成のための排出量
取引を実施予定



J-クレジット

JCM（海外での削減寄与分）

質の高い海外ボランティアクレジット

情報開示

ESG主要プロセス



統合報告書



TCFDレポート



人権レポート



ESGデータブック



SASB Index



<ウェブサイト評価>



Gomez
ESGサイトランキング
優秀企業

組織の略称

FG	: みずほフィナンシャルグループ	RBC	: リテール・事業法人カンパニー
BK	: みずほ銀行	CIC	: 大企業・金融・公共法人カンパニー
TB	: みずほ信託銀行	GCC	: グローバルコーポレートカンパニー
SC	: みずほ証券	GMC	: グローバルマーケットカンパニー
AM-One	: アセットマネジメントOne	AMC	: アセットマネジメントカンパニー
RT	: みずほリサーチ&テクノロジーズ	GPU	: グローバルプロダクツユニット
FT	: みずほ第一フィナンシャルテクノロジー	RCU	: リサーチ&コンサルティングユニット
LS	: みずほリース		

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。

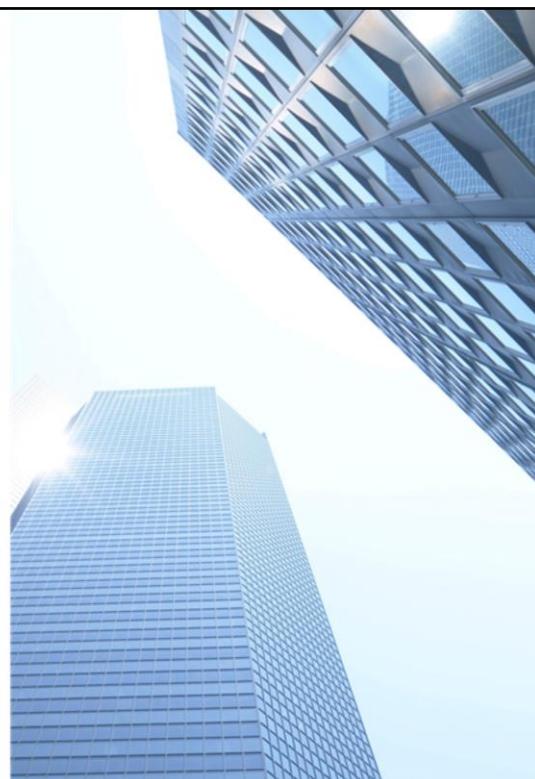
本資料に記載されている当社グループ以外の企業等に係る情報は、公開情報等から引用したものであり、係る情報の正確性・適切性等について当社はこれを保証するものではありません。

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はありません。



MIZUHO IR Select 2022 カルチャー改革に向けた取組み

みずほフィナンシャルグループ
2023年2月16日



自己紹介

秋田夏実

みずほフィナンシャルグループグループ執行役員

コーポレートカルチャー担当（グループCCuO）兼人事グループ副グループ長（グループCPO）

〈みずほ〉のCCuO兼CPOとして、グループ全体の組織開発、人材開発、健康経営、多様な人材の活躍の推進、カルチャーの改革、コミュニケーション活性化等を担う。

〈みずほ〉入社前は、米国IT企業のアドビの日本法人副社長（バイスプレジデント）として、日本のマーケティングおよび広報を統括すると共に、DEIの推進、自由闊達な組織風土の醸成に取り組む。

それ以前は約20年に渡って金融業界に身を置き、マスターカードの日本地区副社長、シティバンク銀行デジタルソリューション部長などを歴任。

- 東京大学経済学部卒業

- 米ノースウェスタン大学クログ経営大学院卒業(MBA)



- 皆さま、あらためまして、みずほフィナンシャルグループの秋田と申します。本日はお忙しいところ、本セッションにご参加いただきまして、誠にありがとうございます。
- まずは、私、自己紹介からさせていただきたいと思います。2ページ目をご覧ください。
- 私は、昨年5月にみずほに入社いたしました。まず、Chief People Officerといたしまして、グループ全体の人材開発、組織開発、健康経営、そして多様な人材の活躍の推進を中心に担ってまいりました。
- そしてさらに、先ほど木原からもご紹介がありましたが、12月からはChief People Officerに兼務する形でChief Culture Officerを拝命いたしました。カルチャーの改革とコミュニケーションの活性化を担っております。
- みずほに入社する前は、私は、米国のIT企業でありますアドビの日本法人副社長といたしまして、日本におけますマーケティング、そして広報を統括するとともに、DEIの推進、自由闊達な組織風土の醸成にも取り組んでまいりました。
- さらに、アドビ以前は、約20年にわたりまして金融業界に身を置いてまいりまして、国内外の金融機関におきまして、マーケティングコミュニケーションを中心といたしまして、一部デジタルなどの専門領域としてやってまいりました。

〈みずほ〉入社までの経緯

これまでのキャリアを振り返って

- グローバル企業（IT、金融）で身をもって学んだカルチャー改革の要諦/ベストプラクティス
- 世界のベストCEO、CMOの傍で働いた経験
- ダイバーシティに富んだ組織でのマネージメント経験
- 3児を持つワーキングマザーとしての実体験に基づく次世代女性リーダー育成
- マーケティング・コミュニケーション領域における専門性

入社のきっかけ

- 1ユーザーとして、従前から感じていた〈みずほ〉への親しみと期待
- 変革に向けた想いに共感（役員も社員も）
- これまでの経験をもとに、〈みずほ〉が輝くためのサポートができれば、日本全体を覆う閉塞感を打破し得るのではないかと

〈みずほ〉への入社を決意

2022年 5月CPO 12月CCuOに就任

- それでは、3ページ目をご覧ください。
- こういった経歴の私でございますが、入社以来、いろいろな方から決まって聞かれますのが、私の入社の際でございます。その辺りもご紹介させていただきたいと思っております。
- ご縁がありましてお声掛けをいただきまして、実際入るまでに何人も役職員の皆さんとお話をする機会をいただきました。その中で、みずほに対する熱い思い、それから変わらなければ、こういう真摯な思いをお聞きしました。それに私は共鳴、共感をしたことから、やはりみずほの人たちと働きたいと、こう思うに至ったわけです。
- これまでの私のキャリアのどんなところが、みずほの役に立てるのだろうかと考えたときに、それを整理したものが左側でございます。ちょっと自分で言うのも面はゆいというか、口幅ったいところもございますが、5点にまとめさせていただきました。
- まず、ITおよび金融業界のグローバル企業を複数経験しております。そこでカルチャー改革に当たって何が重要であるのか、そういうことを身をもって学んでまいりました。

- そして二つ目が、世界のベストCEO、CMO、CMOというのはChief Marketing Officerですが、こういうランキングがあるわけですね。そこの中のトップテンに常時ランクインするような人々のすぐそばで私は仕事をさせてもらってまいりました。その考え方や、コミュニケーションの在り方をつぶさに見てまいりましたので、これも役に立てるのではないかと思いました。
- そして三つ目としては、これは私自身が非常にダイバーシティに富んだチームを長年率いてまいりました。ジェンダーはもとより、経験であるとか、年齢、人種等々、非常にダイバーシティに富んだ組織をマネージしてきた経験も役に立つかなと考えました。
- 続いて四つ目ですが、子育てをしながら働き続ける中で、さまざまな悩みや葛藤も私自身も経験してまいりました。そうした実体験をオープンにお話をしながら、次世代の女性リーダーの育成にも注力したいと考えました。
- そして最後に、私のマーケティングコミュニケーション領域におけます専門性も人事に生かせると考えました。詳細をお話ししますと非常に長くなってしまうので割愛いたしますが、海外では既にマーケティングと人事との融合が始まっております。ですので、そういったところも含めまして、自分の強みをみずほの役に立てたいと思ったわけでございます。
- もともと、一ユーザーとして、みずほに親しみを持っておりましたし、先ほども申し上げましたが、変革への思いに共鳴し、さらには、みずほが輝けば日本企業全体が良い影響をそこから及ぼし得るのではないかと、いった希望を持って入社いたしました。

入社して見えてきたリアルな姿

一般的にイメージされてきた〈みずほ〉

- 同質的で内向きな組織なのではないか？
- 社内に変革への抵抗があるのではないか？
- 旧行意識が残っているのではないか？
- 社員のモチベーションやエンゲージメントが高くないのではないか？
- 社内のコミュニケーションは十分に取れているか？

入社後に見えてきたリアルな姿

■ “同質性” – 日本企業共通の課題

- ✓ 実は、積極的なキャリア採用の推進、他社よりも高い定着
- ✓ 属性は同質的でありつつも、社外への好奇心は強く、良いものを社内に取り入れたいと思っている

■ 〈みずほ〉のカルチャーと歴史

- ✓ 旧行意識は感じられず、むしろ旧行の特性を抹消してきた20年間、社員の8割が〈みずほ〉入社
- ✓ 社員は至って真面目で非常に優秀。だが、自信を失いかけている

■ コミュニケーション・メッセージの浸透が重要

- ✓ 巨大組織の隅々にまで取組みを伝えていく難しさ
- ✓ 社内外を通じた、より一層の発信・コミュニケーションの必要性

- では、4ページ目をご覧ください。入社をして見えてきたリアルな姿につきましてまとめております。
- 正直言いますと、入社して、いい意味で意外だなと思ったところが少なくありませんでした。
- 左側は、一般的に外からどう見えていたかというところを私なりにまとめたものです。実際、私の入社が昨年3月に発表された際も、私の周囲からはこういうイメージを持っている人が少なくなくて、外から入って大丈夫かと言われたこともありました。
- しかし、実際に入ってみると、いい意味で裏切られたかなと思っています。どんなふうに当初持っていたものと違ったかというところを右側にまとめております。
- よく言われますのが、同質性です。これは、日本企業全般に言えることの共通の課題だと思います。確かに属性的には共通の部分はあるかもしれませんが、みずほの人と一緒に働いている中で非常に感じるのは、とても社外に対する好奇心が強いわけです。良いものをどんどん社内に取り入れたいと思っているというところは、非常に、入って共に働く中で感じたところでありますし、実際にキャリア採用も非常に積極的に行っております。

- 後ほど触れますが、キャリア採用の実績としましては、2022年度、足元では529人採用しております。そういう意味でも、新たに入ってきたメンバーにもアンケートを取っているものがありますので、この辺りも後ほど共有させていただきたいと思っております。
- カルチャーと歴史。この旧行意識ということは、私も入社する前にさまざまな雑誌等々で、こういうものがあるのではないかと思うところはありませんでしたが、実際入ってみたところ、社員が至極真面目であるが故に、世の中からそう見られてはいけなと、そこに対して非常に真面目に取り組んだ結果、むしろ旧行の特性を消し去ってしまい過ぎた、消した20年間だったかもしれないと思っております。
- また、実際、現在みずほで働く社員の8割以上が、みずほ、と社名を冠してから、私もそうですが、入社をしてきている社員であるということも申し添えたいと思います。
- それと、やはり課題、これが巨大な企業については、どこも持つ悩みだと思えますが、いろいろないい取組み、いろいろな行いをしていっても、それをみずほの場合、国内外で約7万人の社員がいますが、そこにしっかりと伝播していくということ、これはなかなかやはり難しいわけです。なので、社内外を通じた、より一層の発信、コミュニケーションが必要であるということは、今まさにここも実感しているところでございます。

〈みずほ〉の持続的成長に向けて

人的資本への投資拡充

自らチャレンジし成長し続ける
社員一人ひとりが最大限に活躍できる組織へ

- 自律的なキャリア形成
- 戦略にアラインしたリスキリング等
- メリハリのある処遇運営

カルチャー改革

社員の自由な発言・行動を促す環境構築
自律的に行動し建設的に議論できる組織へ

- ボトムアップの社員参加型活動
- 職場横断・役職員コミュニケーション活性化
- 社内業務の廃止運動

人と組織の持続的強化

社員一人ひとりが自分らしく成長し、
お客さまや社会に持続的に価値を提供

- 戦略人事の徹底
- 社員ナラティブの重視

〈みずほ〉の持続的な成長

- では、次のページにまいりましょう。みずほの持続的成長に向けてということで、みずほと社員の持続的成長に向けた取組みとアプローチについて、こちらで説明しております。
- みずほにとって人材とは、最大かつ最強の資本であると位置付け、社員の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るわけです。
- これを、やはり同時に今回ご説明申し上げておりますカルチャー改革、これを両輪として行っていくことによって、社員の自由な発言、行動を促す環境の構築、そして自律的に行動し、建設的に議論ができる組織になっていくことで、人と組織の持続的強化が可能となり、みずほの持続的成長も果たされると考えております。

CPO/CCuOとして

人的資本の重要性
「人材」はみずほ最大の経営基盤

日本企業の同質性
社員・経営人材のダイバーシティ

システム障害
社員参加型WGの提言

CPO

Chief People Officer
組織開発、D&I、
社員エンゲージメント



CCuO

Chief Culture Officer
カルチャーの改革、
コミュニケーション活性化

「社員エンゲージメント」向上を軸に、組織・人材開発、D&I、社員のウェルビーイングなどの実現へ

- ・ 多様な人材の活動支援
- ・ 管理職等の多様性
- ・ 組織開発アプローチ
- ・ 働き方見直し

- ・ グローバルマインド醸成
- ・ アルムナイネットワーク

- ・ 企業理念の浸透
- ・ ボトムアップによる提案のサポート
- ・ デジタルを活用したコミュニケーション

- 6ページ目をお願いいたします。
- 私は、その中で、Chief People OfficerならびにChief Culture Officerとして、いくつかの役割を担わせていただいております。
- まず、Chief People Officerとしては、こちらの左側にございますとおり、先ほど申し上げました人材開発、組織開発、D&I、それから社員エンゲージメントの向上に注力するとともに、Chief Culture Officerとして、カルチャーの改革、それからコミュニケーションの活性化にしっかりと取り組んでいきたいと思っております。
- しかし、ピープルとカルチャーは別物ではありません。やはりこれはもう一体不可分なのだと思います。ですので、私はこの二つの職責も実はある意味一体であり、不可分なのではないかと考えています。
- とにかくにも社員と向き合って、社員の声を聞き、社員と語る、こういったところを私は肝に銘じてやっていきたいと考えておりますが、まずいくつか既に動き始めているところもあります。具体的な取組みを次のページ以降でご紹介させていただきたいと思っております。

多様な人材の活躍に向けた取組み

■ 多様な人材の活動支援



- M-DIM*1：社員との対談や、役員の素顔に迫る企画、他の金融機関女性役員とのトークセッションなどに出演し、コミュニケーションを促進
- キャリア人材の採用強化、研修実施

参考データ

キャリア採用者数	529人*2	
副業者数	540人*3	
女性新任部店長/ 経営リーダー向け研修への登壇	計6回	
2022年度 M-DIM	イベント数 参加人数	計31イベント*4 延べ7,246人*5

■ 管理職等の多様性確保/女性経営リーダー育成



- 2022年度役員メンタリングおよび新任部店長研修を導入
- 女性課長向け研修や女性社員ネットワーキングイベントなど、各種研修・講義の実施



M-DIM: BK/TB/SC/RTエンティティ長によるトークセッションより

*1: Mizuho Diversity & Inclusion Month *2: FG・BK・TB・SCの合計、23年3月1日時点入社見込み数。*3: 22年11月末時点 *4: 国内外合計 *5: 日本主催イベントの参加者

- では、7ページ目をご覧ください。多様な人材の活躍に向けた取組みということで、いくつかご案内をさせていただいております。
- まずM-DIMというのは、Mizuho Diversity & Inclusion Monthの略でございます。熱意のある社員が自ら企画いたしまして、毎年11月、1カ月間をフルに使って、昨年2022年11月であれば、実に31のイベントを開催し7,246人が視聴いたしました。
- ここの中では、社内外からいろいろなスピーカーを呼んできて、私もいくつかのセッションに出させてもらいましたが、他の金融機関の女性役員にも来てもらって、まさにぎっくばらんに、例えば金融で働くってどういうことなのだろうかと、いろいろな方々に来ていただいて、その本音のトークをさせていただくということを行っております。
- そして、キャリア採用者です。先ほども申し上げました、キャリア採用529人が足元の実績でございますが、このキャリア採用者のネットワークづくりもやはり非常に重要だと思っております、懇親会等々、これもみずほの中で彼らがさらに活躍するサポートもやらせていただいております。
- その下、管理職等の多様性確保でございますが、昨年9月から役員自身がメンターとなりまして、6カ月間にわたってメンタリングを行うという取組みも行っております。また、新任部店長研修や各種研修におきまして、私自身も講師の1人として、自分自身のこれまでの経験を余すところなく共有しております。

- さらには、社外で活躍しています女性の役員、ここにも私は非常にネットワークがありますので、来てもらって、対談形式でリアルな経験やストーリーを語ってもらい、さらにはネットワーキングの機会を設けると。こんなことで次世代の女性リーダーの育成にも積極的に取り組んでおります。

<参考> キャリア採用者の声

他社を経験してから(みずほ)に入社したキャリア採用者が感じたこと

事業規模が広く大きいため、社会に影響度の高い業務ができる

真剣に企業風土や働きやすさを良くしていこうとする姿勢

新しいことに常に挑戦し続ける活気に惹かれる

様々なチャンスが平等に与えられており、
個々人に向き合ってくれる

職員の温かな人柄やサポートングな所は魅力の一つ



- 続いて、8ページをお願いいたします。こちらが、今申し上げましたキャリア採用者の声でございます。こちらは、ご参考までに共有させていただきたいと思えました。
- 今年度入社した社員にアンケートを取ったもので、彼らがどうみずほを受け止めているかをまとめました。決してポジティブなものだけを拾ったわけではありません。実際にやはりポジティブな声も寄せられているんです。
- みずほらしい良さは、やはり実は、私もそうですが、他社を経験した中途採用者だからこそ見える部分なのかもしれないと思います。ずっとみずほで育ってきた人には、もしかしたら気が付かないのかもしれませんが、そして外からみずほを見ているだけでは、やはり見えないものなのだと思います。なので、ぜひこの辺りのコメントも、一つ一つは読みませんが、お目通しいただければと思います。

組織活性化に向けた取組み

■ 「個の力」を「集団のシナジー」へ。組織開発アプローチ



- 「人と人の関係性」に働きかけ、組織内の協働を促進し、社員エンゲージメントとパフォーマンスを向上させる部店主体の取組みを推進
- 個別支援プログラム（人事・外部専門家のサポート）参加部店との意見交換会を実施

■ ERG（社員リソースグループ）活動支援



- 〈みずほ〉で働く女性のさらなる活躍を目指す「M-WIN^{*1}」や、女性管理職を中心に活動を行う「MIW-Net^{*2}」のイベントに登壇

■ デジタルコミュニケーションツール^{*3}導入

Delveで
情報を開示し

Yammerで
つながり

Teams(チャット)を活用して
気軽にコミュニケーション

23年1月末時点実績
・利用者総数8,000人超
・コミュニティ数100超

参考データ

社内業務廃止・改善	300件超 ^{*4}
組織開発プログラム参加部店	約30部店 ^{*5}
組織開発に取り組んでいる部店との意見交換会	8部店 ^{*5}
役員・執理事務層への「対話による新たな組織開発、『互聴』と相互理解」研修	全12回 ^{*5}

^{*1}: Mizuho Women's Initiative Network ^{*2}: Mizuho Innovative Women's Network ^{*3}: Microsoft365のコミュニケーションツール。Delve, YammerはFG, BK, TBのみで導入。
^{*4}: 22年2月に本取組みを開始してからの通算実績 ^{*5}: 2022年度

- 続いて9ページ、組織活性化に向けた取組みであります。
- 「個の力」を「集団のシナジー」にしていこうという組織開発の取組みが、近年大変注目されているかと思えます。
- みずほでは一昨年からは、まずは人事グループ自らが、自分たちが実験台となって1年間試行錯誤しながら、ツールを使ってみたり、ダイアログだったり、いろいろなものを取り入れています。基礎をつくり、そこから外部の専門家のサポートを得て、組織をより良くしていきたいと手を挙げてくれた、そういった社員を中心に、今年度は約30部店を対象にプログラムに参加してもらっています。私自身もこの3カ部店にお邪魔をして、対話をして、プログラムをより良いものにすべく、取組みを行っています。
- また、その下、ERG、社員リソースグループでございますが、こちらの活動支援も行っております。
- もう一つ申し上げたいのが右上でございますが、デジタルなコミュニケーションツールの導入も行っています。Delve、Yammer、Teamsを入れておまして、非常にデジタル上でも活発な意見交換が始まっています。既にコミュニティも100を超えておまして、利用者も8,000人を超えてきております。本当にカジュアルな、例えば子育てに関する悩みであるとか、いろいろなものをみんなそれぞれにデジタル上で言葉を交わし合うというところで、私もいろいろなコミュニティに顔を出しては発信を続けています。

- インクルーシブなカルチャーを醸成し、組織を活性化するために、聞くということも不可欠ですので、参考データに挙げさせていただいております一番下のところでございますが、こういう聞くための研修というものも行っております。

働き方の見直しに向けた取組み

■ 働き方見直しに向けた経営層の意識・行動変革の推進

- 関係役員向け研修を実施（外部企業より） **全2回**
- CUG*長 × 秋田CPOセッションを実施 **全5回**
各CUG長が自身や社員の目指すべき働き方等の
コミットメントを発信
- 部店長 × 秋田CPOセッション **全3回**
- 働き方改革コンサルティング 23年1月末キックオフ



*カンパニー・ユニット・グループ

- 10ページ目をお願いいたします。
- 働き方の見直しに向けた取組みも積極的に行っております。
- 昨年の7月から9月を集中的に取り組む月間といたしまして、7月には関係役員を対象にした研修を実施しました。こちらは脳科学、心理学、医学的データ、それから日本の人口の推移等のあらゆるデータを含めて、いろいろな角度から、なぜ今、働き方の見直しに本腰を入れて取り組む必要があるのかを話し合う研修をいたしました。
- それを踏まえまして、各CUG長が、自らの働き方をこれからどう変えていきたいのか、自分の組織をどう変えていきたいのか、そしてそのためには何をやめるのか、何を变えるのかといったところを、コミットメントという形で1枚紙にまとめてもらい、それをベースに、各CUG長との、まさにオンラインで全く筋書きのないパネルディスカッションを全5回やらせていただきました。
- さらに、CUG長のみならず、それを受けてどう感じたかということで、部店長との同様のセッションも3セッションほどやらせていただいております。
- この取組みは1回やったらおしまいということではなくて、継続的に現場レベルでどうやっていったらいいかということが続けていくことが大切だと考えまして、今年1月からは外部のコンサルティングにも入っていただきまして、9月まで、ちょっと長期間の取組みになります。働き方の改革を本格的に取り組むべく、スタートしております。

コミュニケーション活性化に向けた取組み

■ 社員のグローバルマインドの醸成



- みずほFG執行理事・米州バンキングヘッド Michal Katz氏と社内対談を実施
- 各拠点の人事責任者と面談を実施
- NELP*1向け育成プログラムの一環として戦略セッションを実施

■ アルムナイ（退職者）ネットワークの活性化



- 9月にBCG*2日本支社長・佐々木氏を招いたイベントを開催
- 現役社員のリテンション対策、再雇用に向けネットワーキングを強化
- 社内外へのアルムナイネットワークの取組み開示促進

参考データ

アルムナイネットワーク登録者数 約520人*3

「ジャパン・アルムナイ・アワード2022」グランプリ受賞



アルムナイネットワークのイベントの様子

*1: NELP=Next Executive Leaders Pipeline. JGM (副部長相当) 以上のポスト後継者候補 *2: ポスト・コンサルティング・グループ *3: 23年1月末時点

- 全部逐一ご紹介することができませんが、その次はコミュニケーションの活性化です。
- 海外の拠点ともコミュニケーションを密にしております。
- また、アルムナイネットワークも非常に重視しております。去年はアルムナイにも実際来てもらって、リアルなアルムナイから、アルムナイになった立場から見ていただいたみずほがどうであるかというようなところもざっくばらんにお話をさせていただきながら、いろいろなこの活性化の取組みを行っております。
- 結果としまして、「ジャパン・アルムナイ・アワード2022」のグランプリを昨年11月に頂戴しております。

ダイバーシティ&インクルージョン (D&I) の実現に向けた取組み

■ D&Iコミットメント



- ・ 〈みずほ〉のD&Iコミットメントを制定
- ・ 3つの約束 (コミットメント) を推進
 - 「多様性を力に」
 - 「自分らしく働き人生を豊かに」
 - 「認め合い高め合うカルチャー」

D&I Award 2022*1

23/2月 2年連続

最高ランクの「ベストワークプレイス」に認定*2



PRIDE指標2022*3

22/11月 6年連続*4

最高評価の「ゴールド」を受賞*2



その他インデックス組入状況*5



FTSE Blossom Japan



FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

2022 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)



本邦金融セクター首位*7

*1: 企業のD&Iを評価する認定制度 *2: グループ5社 (FG, BK, TB, SC, RT) で認定 *3: LGBT等の性的マイノリティに関する取組み評価指標 *4: FGIは、7年連続してゴールドを受賞 *5: 22年11月末時点
*6: <https://www.mizuhogroup.com/sustainability/mizuhocsr/evaluation> *7: Gender-Equality Index スコア 70.32 (22年11月時点)

- こういったさまざまな、今申しあげました取組み、全てダイバーシティ&インクルージョンにも絡んでくるところでございます。
- 取組みが評価されまして、外部表彰をいただいております。「D&I Award 2022」の「ベストワークプレイス」にも認定をいただき、「PRIDE指標2022」におきましても「ゴールド」を受賞しております。

社員の声 -アルムナイ採用

「より広い視点を持てるように」

2016年に〈みずほ〉へ中途入社後、一度退職。
政府系機関の任期付職員の道を歩んだのちに、再度〈みずほ〉に入社

様々な金融機関等との対話や、サイバーセキュリティに関連する国際会議での議論や成果物の背景を把握できたことで、より広い視点を持てるように。

再度入社して感じた変化は、担当しているサイバーセキュリティ分野への経営層の関心が以前より高まっていること。

立場に関係なく意見を言い合える、取り入れてもらえるところは以前と変わらずよかった。

インタビュー全量はこちら



出展: FG:採用情報サイト

MIZUHO



FG セキュリティ&データマネジメント部リスク管理室 池田 愛

- 続きまして、社員の声を1~2ご紹介させていただきたいと思います。
- 実際にアルムナイが採用されたという事例が、こちらの女性でございます。彼女もいったんみずほを退社し、政府系金融機関で働いた後、再度またみずほに、そのときの経験を踏まえて、新たな価値を持って活躍してくれているという事例になります。

社員の声 - 副業

「多様性の時代。自分の挑戦が いろいろな選択肢の実例になれば」

FG内で初めて、副業で立ち上げた会社を事業売却

本業では得られない専門・スキルを学ぶことができました。

新しい仕事を始めるという意味では、転職も副業も同じ。

ただ、副業の場合はリスクが存在しない。

副業は離職防止にもつながるのでは。

人材の質は高いのに、挑戦を躊躇う人がまだまだ多い。

私の挑戦が、いろいろな選択肢があることの実例になればと
思っている。

インタビュー全量はこちら



出展: BUSINESS INSIDER

MIZUHO



BK 決済ビジネス推進部 仲本 雅至

- また、昨今、大変話題になっております副業でございます。こちらの事例が次のページでございます。
- みずほは副業を2019年から認めておりますが、実は今、足元では540件、540人が副業を活用しております。
- そうしている中で、この彼のようなケースも出てきております。自分で立ち上げて3年育ててきたビジネスを今年1月に売却したということで、そこで得た経験を本業である、みずほでのビジネスに持ち込み、なおかつ彼の周囲の仲間たちにも良い刺激を与えるといった正の循環が回っているということを実感するところであります。

社員意識調査 「〈みずほ〉でうまくいっていること/改善すべき点」に関するコメント抜粋

大規模システム障害の後、当社は変わってきていると思う。経営陣が危機感を表明したことで、一人一人が言うべきことを言い、上司や関係者がそれに前向きに対応する、あるいはせざるを得なくなっている。当社に勤めてから初めて**本音で意見が言えるようになった**。

社会的には改善しようとしているが、特に、上司が昔からの文化（＝忖度）が根付きすぎているので、なかなかそれから打破できない。

業務効率化や人事制度の変革方針を経営陣が示し、**〈みずほ〉の今後の成長に向けた改革が進んでいる**と感じる。経営陣とのコミュニケーションの機会が増え、以前よりも**経営陣が身近なものになってきている**と感じる。

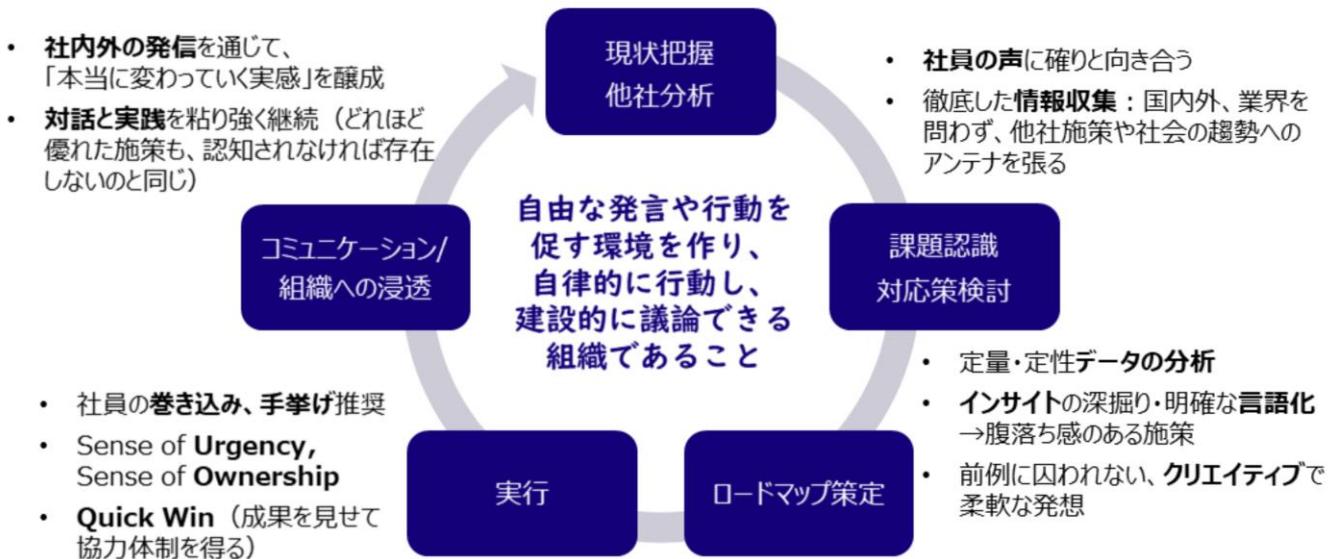
比較的取組みが進んできていると感じているが、**横並び思想と形式にこだわる文化が良くも悪くも残っている**と考える。目指すべきことに対し最短距離で取組むことは、周りと違うことを行うかもしれないが、それを許容する風土が醸成できればより強い組織になっていけるものと思う。

企業風土変革に向け社員の自主性を重視した活動やキャリア形成を後押しする仕組みが整備・活用され、**組織活性化に向けた期待が持てる**ようになった。

企業文化を変えようという動きは評価するものの、**やっていることがマイルドでスピード感もない**。ドラスティックにやらないと変わらない。細かいリスクばかり気にするのではなく、**企業理念や経営からのメッセージなどにプライオリティを置いてもらいたい**。

- 次のページが、社員意識調査の結果でございます。後ほどお目通しいただければと思います。
- この中には非常にポジティブなものもあれば、やはりまだまだわれわれが取り組んでいかなければいけないのだなということを痛感する厳しい声も寄せられています。
- 一人ひとり、一つ一つの声を、私は実際この調査の中で寄せられたものに全部目を通しております。大変なボリュームでございました。やはりそこに向き合って、もちろん全てを一度に解決することはできませんし、これは長丁場の取組みになっていくわけですが、これにきちんと向き合って答えていくということが、まさに私の職責なのだと思っております。
- この調査の結果につきましては、いろいろな形で対外的に発表させていただくことを考えており、詳細につきましては、そちらのほうをお待ちいただければと思います。

カルチャー改革へのアプローチ



- 最後のスライドでございます。
- カルチャー改革へのアプローチということで、私のマーケターとしての経験も踏まえまして、このような形でまとめさせていただきました。
- 目指すところとしましては、自由な発言や行動を促す環境をつくり、自律的に行動し、建設的に議論できる組織であること、これを目指して、まさにこのサイクルを回していきたいと考えています。
- やはり、先ほど来申し上げました、現状を把握し、社員の声にしっかりと向き合う。同時に、他社事例、海外の事例等も含めて、インダストリーが違ういろいろな事例も含めて、どんな取組みが今、最先端でいいのだろうか。そういったところにもアンテナを張り、さらには定量、定性の手元にあるデータ、ここを敬意を持って社員の声に向き合い、分析をする。それに対して、クリエイティブなあらゆる施策を数多くどんどん打っていくということなのだと思います。
- その施策を打っていくに当たっては、社員の皆さんをいかに巻き込むか、一緒に手を挙げてもらって一緒にやってもらうかが非常に肝だと思えます。その中で、成功事例であるとか、結果が見えてきたものがあつたら、Quick Winとよく言いますが、それをしっかりと見せて、それをちゃんと認知してもらう。それによって、やはりこの場はどんどん大きくなっていくのだと思えます。

- やはり大事なものは、コミュニケーションに尽きると思います。本当に対話と実践を粘り強く継続して、そこの中で、こんな施策、どんな素晴らしい施策の取組みも、認知されなければ、やはり分かってもらえなければ存在しないのも同じだと思います。
- ですので、社内外の発信を通じて、本当にみずほが変わっていくのだなと、この実感をいかに醸成できるか、するかが非常に重要だと思っております。やるべきことはたくさんこの先あるわけですが、その一つ一つにしっかりと向き合ってカルチャーを変えていきたいと考えております。
- ちょっと長くなってしまいました。私からは以上でございます。

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

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はありません。