

2023年度決算 会社説明会

2024年5月20日



ともに挑む。ともに実る。

MIZUHO

みずほフィナンシャルグループ

〈みずほ〉とアート

〈みずほ〉は、東京藝術大学と連携し、「アートでもっと元気に」、「アートをもっと身近に」、「アートので変わりたい」をコンセプトに掲げ、ジェンダーフリーやウェルビーイングの実現、イノベーション創出などの社会的な課題の解決に貢献するとともに、経済だけでなくアートも文化も持続性ある豊かな社会を共創していくことを目指しています。今回、東京藝術大学デザイン科の学生の方に、〈みずほ〉のパーパスとともに挑む。ともに実る。』から得た着想を具現化していただきました。株主・投資家の皆さま向けの決算資料の表紙にアート作品を掲載するのは、2023年11月を初の試みとし、今回が第三弾です。



作者 政井 歌

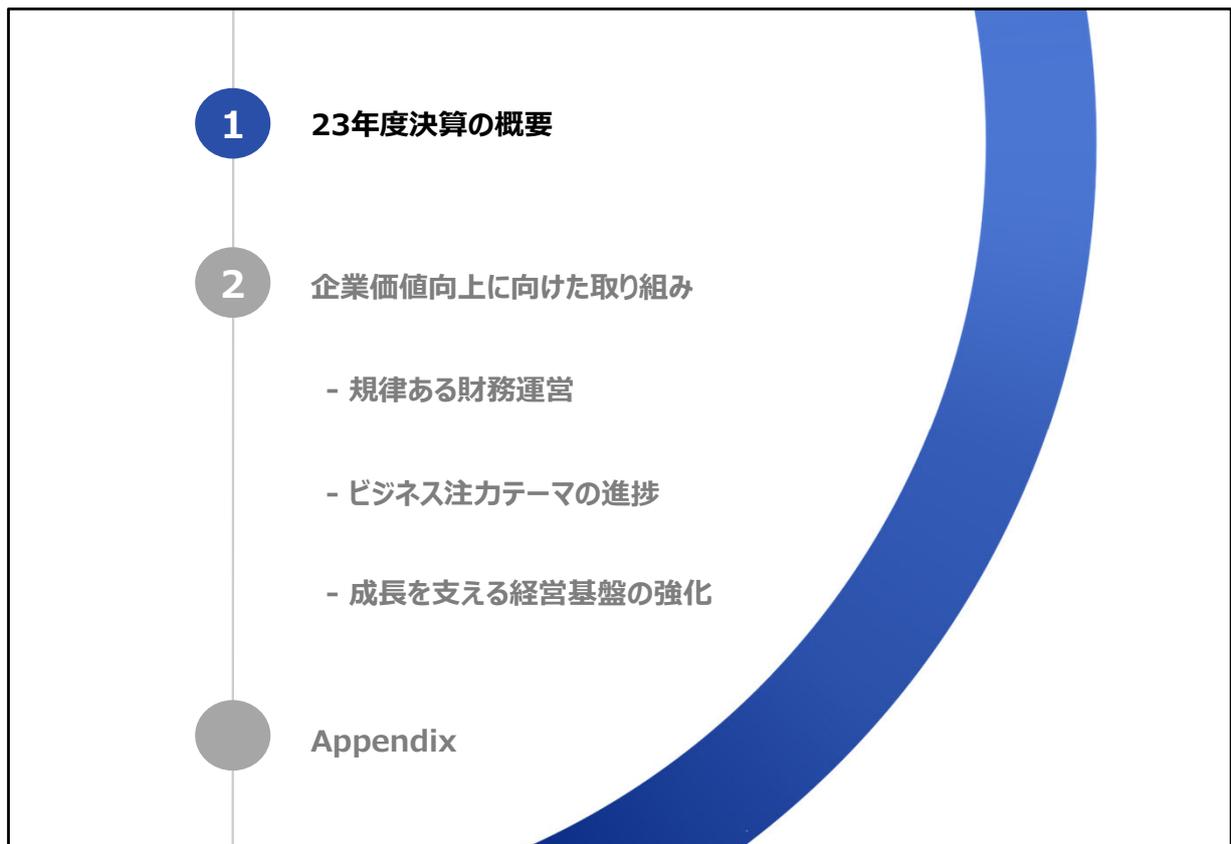
東京藝術大学 デザイン科 修士2年

私たちが他者とともにお互いに刺激を受け、成長し合うには、ワクワクを感じるポジティブな環境が必要だと考えます。

ワクワクを分かち合うことで、私たちは新しいアイデアや視点を持つことができ、成長していくことができると思います。

私は期待感と躍動感に満ち、より豊かな人間関係を築くための感情世界を表現しました。





- ✓ 23年度決算についてはもう皆さんご案内の通りなのでクイックに行きます。2番の企業価値向上に向けた取り組みを主に説明申し上げます。

決算の概要

(億円)	FY23	前年度比	
1 連結粗利益*1	① 26,722	+3,920	① 連結粗利益 : 金利収支やソリューション・IB関連収益の拡大等に加え、市場環境の追い風もあり、顧客・市場部門ともに好調に推移有価証券ポートフォリオ健全化も実施
2 経費*2	② △ 16,819	△2,083	② 経費 : 円安・インフレ等の環境要因に加え、成長領域やガバナンス等の経営基盤への資源投下により増加
3 連結業務純益*1	③ 10,058	+1,986	③ 連結業務純益 : トップラインの好調を受け1兆円に到達 顧客部門はカンパニー制導入以降の最高益を更新
4 うち顧客部門	7,914	+477*4	
5 うち市場部門	1,250	+651*4	
6 与信関係費用	④ △ 1,063	△170	④ 与信関係費用 : 概ね年度計画水準 (△1,000億円) で着地
7 株式等関係損益*3	547	△299	
8 経常利益	9,140	+1,244	
9 特別損益	409*5	+516	
10 親会社株主純利益	⑤ 6,789	+1,234	⑤ 親会社株主純利益 : 連結業務純益の増益を主因に+22.2%の増益 中間期時点の修正見通し6,400億円も超過達成
(ご参考)			
11 連結ROE*6	⑥ 7.6%	+1.0%	⑥ 連結ROE : 利益成長と効率性改善により前年度比+1%ptと良化
12 経費率 (2÷1)	62.9%	△1.6%	

*1: ETF関係損益等△310億円 (前年度比△328億円) を含む *2: 臨時処理分等を除く *3: ETF関係損益等を除く *4: 前年度の計数をFY23管理会計ルールに組み替えて算出
*5: 退職給付信託返還益527億円 (前年度比+51億円) を含む *6: その他有価証券評価差額金を除く

MIZUHO

| 4

- ✓ ご案内の通りであります。決算は、連結業純は1兆58億円、株主純利益は6,789億円でございます。ROEも7.6%まで上がって、経費率も62.9%に抑えられたということでもあります。

2024年度計画

収益計画				株主還元			
(億円)							
連結	FY23	FY24		一株あたり配当金	FY23	FY24	
	実績	計画	前年度比		実績	予想	前年度比
連結業務純益*1	10,058	10,700	+642	中間配当金	50.0円	57.5円	+7.5円
与信関係費用	△1,063	△1,000	+63	期末配当金	55.0円	57.5円	+2.5円
株式等関係損益*2	547	800	+253	年間配当金	105.0円	115.0円	+10.0円
経常利益	9,140	10,500	+1,360				
親会社株主純利益	6,789	7,500	+711				
2行合算							
	FY23	FY24					
	実績	計画	前年度比				
実質業務純益*1	6,508	7,200	+692				
与信関係費用	△971	△950	+21				
株式等関係損益*2	382	800	+418				
経常利益	5,847	7,150	+1,303				
当期純利益	4,016	4,950	+934				

【前提となる金融指標】 日本国債10年利回り: 1.20%、日経平均株価: 35,150円、ドル円: 135円

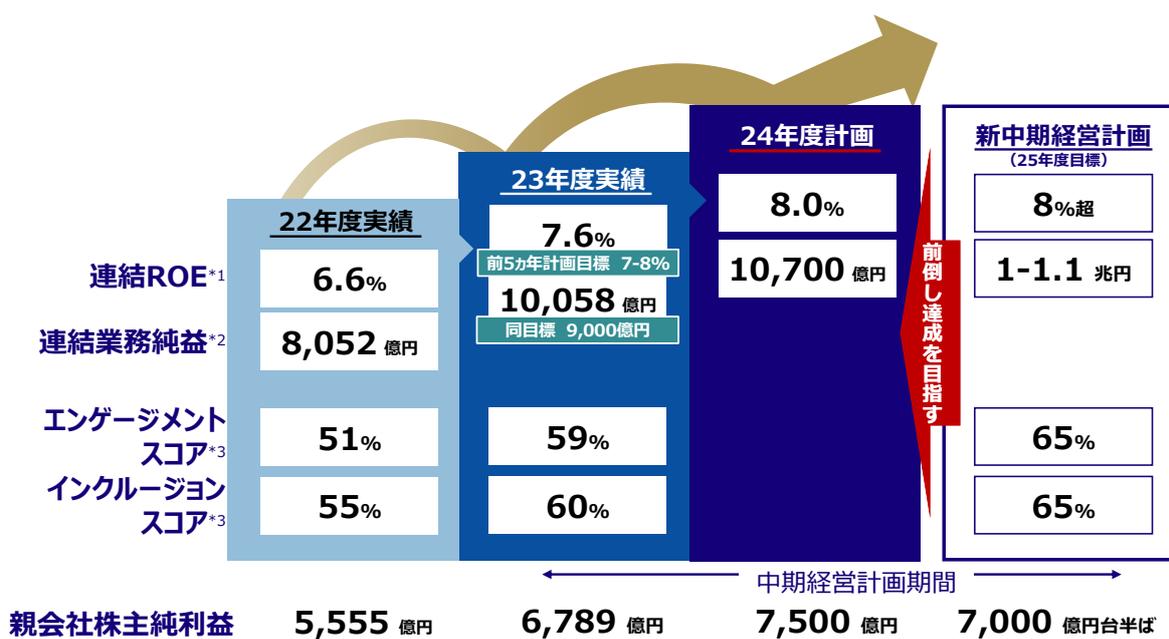
*1: ETF関係損益等(連結)、ETF関係損益(2行合算)を含む *2: ETF関係損益等(連結)、ETF関係損益(2行合算)を除く

MIZUHO

| 5

- ✓ 今年度のガイダンスですけれども、連結業純は前年比プラス642億円の1兆700億円、株主純利益はプラス711億円の7,500億円でございます。
- ✓ 株主配当は、23年度については中間期に5円上げて、期末にまた5円上げさせていただいて105円、24年度については10円増配で115円を目指すということでございます。

中期経営計画目標に対する進捗



【新中期経営計画の前提となる金融指標】 日本国債10年利回り: 0.95%、日経平均株価: 30,000円、ドル円: 120円 (25年度)

*1: その他有価証券評価差額金を除く *2: ETF関係損益等を含む *3: 社員意識調査におけるエンゲージメント及びインクルージョンに関する各4段階に対する回答の肯定的回答率 (1~5の5段階で4,5を回答した割合)

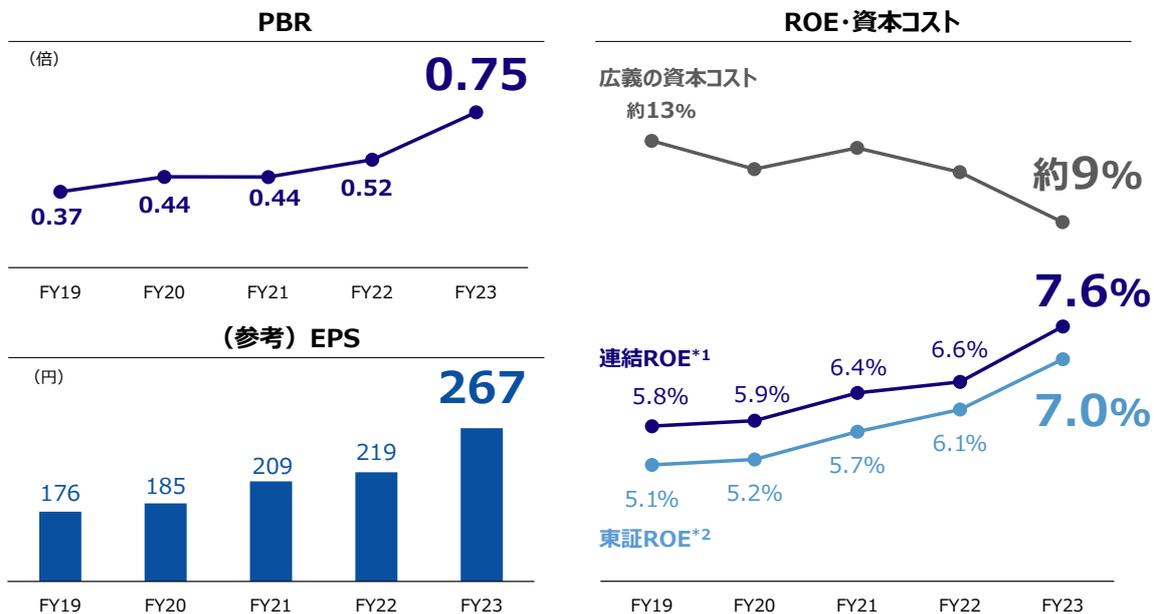
MIZUHO

| 6

- ✓ 決算説明でも申し上げましたが、いずれにせよ24年度については、3年間の中計のうち、25年度の目標も前倒しでやっってしまうということでもあります。

PBR改善に向けた進捗状況

- ROEの向上と金融政策見直しを背景とした成長期待の高まりを受けPBRは改善
- 引き続き注力ビジネスでの取り組みを通じ、PBR1倍超を目指す



*1: その他有価証券評価差額金を除く *2: 自己資本当期純利益率。その他有価証券評価差額金を含む

MIZUHO

17

- ✓ いろいろな要因があると思いますが、且つ、これで十分だとは全然思っていないですが、PBRは0.75倍、0.80倍近辺までは上がってきたということがございます。
- ✓ 資本コストも下がってきたということだと思いますし、ROEも上がってきた、更に言えばEPSも上昇してきたということでもあります。

1

23年度決算の概要

2

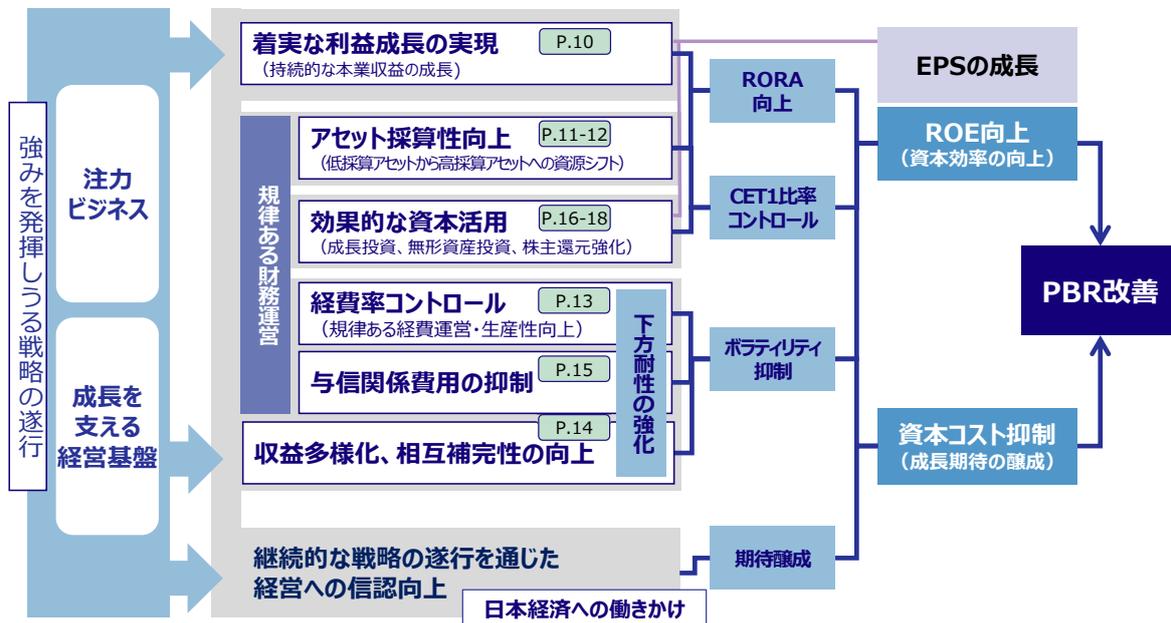
企業価値向上に向けた取り組み

- 規律ある財務運営
- ビジネス注カテーマの進捗
- 成長を支える経営基盤の強化

Appendix

企業価値向上に向けて

- PBR1倍超は経営の最重要課題
- 注力ビジネスにおける着実な利益成長と規律ある財務運営によりROE向上と資本コスト抑制を図る

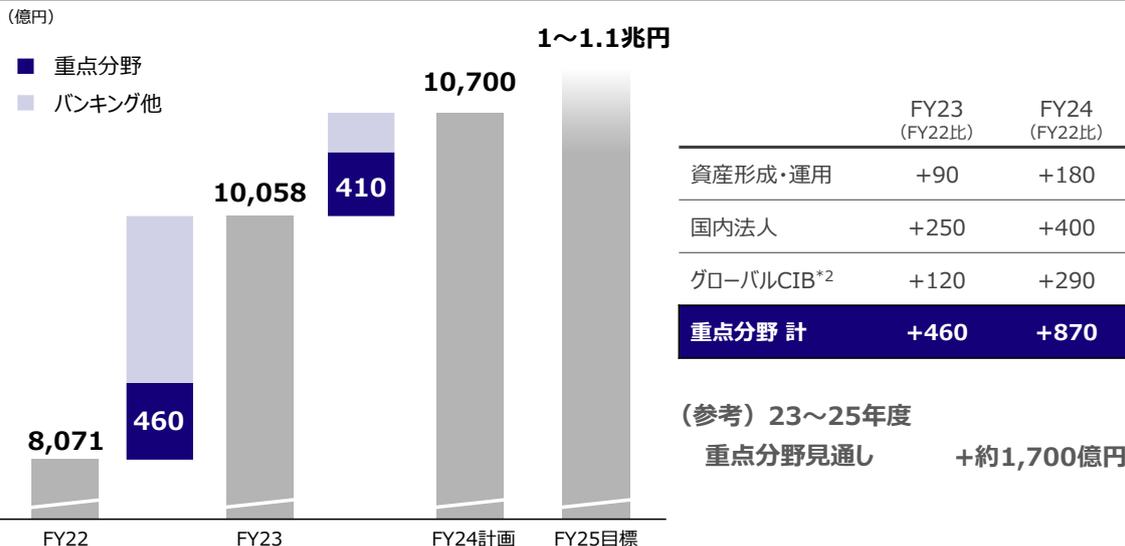


- ✓ では、本題であります企業価値向上に向けた取り組みということで、9ページにまず行ってください。
- ✓ いずれにしてもPBRは上がってきましたが、1倍以上にしていくということは、絶対命題、経営の最重要課題だと思っております。そういう意味において、注力している領域において、着実な利益成長と規律ある財務運営をやってROEを向上させる、それから資本コストを下げていく、そのことが重要だと引き続き認識しているということでもあります。
- ✓ この鳥瞰図に、そのためのそれぞれの要件を記載しております。以前もご覧になっていただいておりますので、ここに目新しい要素はありませんけれども、本日は少しそれぞれの要素についての進捗あるいは課題についてご説明申し上げたいと思います。

着実な利益成長の実現

- 23年度は為替要因に加え、重点分野の着実な成長により増益
- 24年度の業務純益計画は10,700億円。中期経営計画目標（1～1.1兆円）への到達を前倒し

連結業務純益*1



*1: 連結業務純益 + ETF関係損益等。24年度管理会計ルール。増減内訳は概数 *2: GCIBC+GMCの海外S&T

MIZUHO

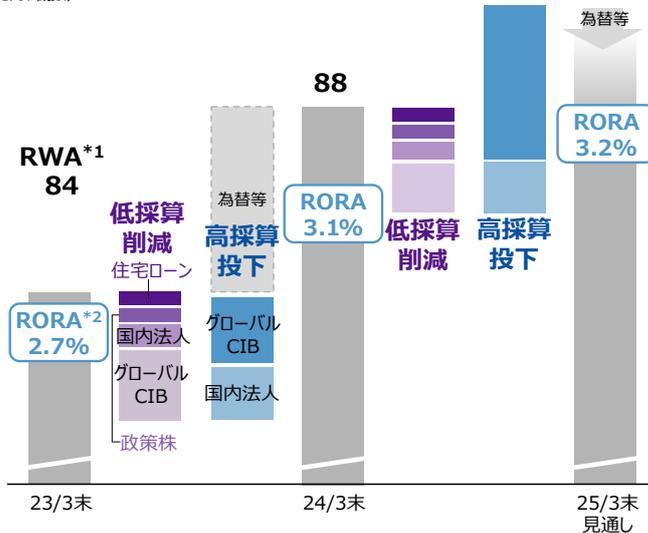
| 10

- ✓ それでは、10ページに行ってください。
- ✓ まず、着実な利益成長の実現ということで、22年度8,100億円ぐらいの業純から、23年度は1兆58億円、それから24年度は1兆700億円で、着実に利益成長はしているということだと思います。
- ✓ 注力3分野を皆様にはご説明申し上げております。その中で、23～25年度で+1,700億円ぐらい上げていきたいということでもあります。
- ✓ 23年度は+460億円、それから24年度は+410億円やりたいたと思っています。24年が若干踊り場だと認識しています。後ほどもご説明しますが、新しい人事制度〈かなで〉をこの4月から開始しておりますので、そのコストが上がってくるといことで、注力3分野は踊り場になるということだと思います。
- ✓ ただ、しっかりこの400億円、できれば500億円ぐらいやり切つて力をつけて最終年度はジャンプしたいと思っています。1,700億円という目標は捨てないということでもあります。

アセット採算性向上

■ 低採算分野から高採算分野への転換を着実に推進。今後もアセットリサイクリングを継続

(兆円、概数)



削減	中計3年間	FY23
	△6~△7兆円	△2.1兆円

- 住宅ローン
所得水準・取引状況を踏まえ選別的に取り組み
- 政策保有株式
売却目標（3年3,000億円）に沿って削減
- 低採算アセット
主に海外・RBCで削減

投下	中計3年間	FY23
	+12~+13兆円	+2.0兆円

- 国内法人
M&A関連・SI*3などの高採算アセットへ投下
- グローバルCIB
米州・APACの非日系顧客を中心に投下

*1: リスクアセットは内部管理ベース、バンキング勘定の金利リスク等を考慮 *2: 業務粗利益RORA。除外債健全化影響：2.8%（23/3末） *3: ストラテジック・インベストメント、エクイティ・メザン等の資本性ファイナンス分野

MIZUHO

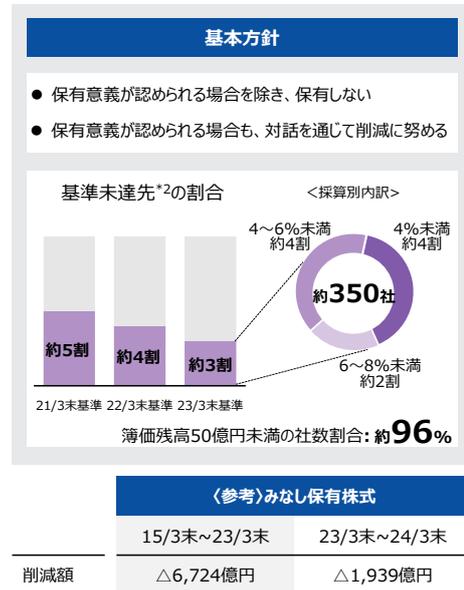
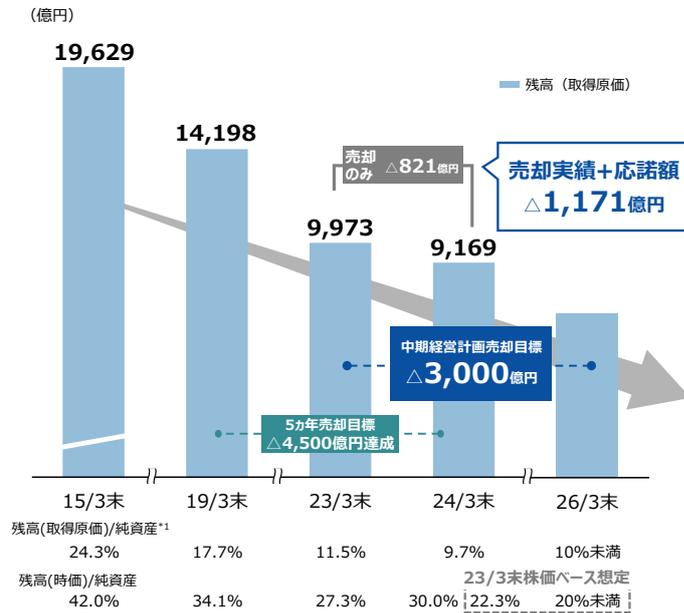
| 11

- ✓ 11ページ、アセットの採算性であります。
- ✓ ここはしっかり進めておりまして、23年度については2兆円、低採算を削減し、2兆円、高採算で折り返したということであり、もう少し高採算を積みたかったのですが、若干海外の資金需要が弱かったようなところもあり、また採算性のディシプリンを持ってやっていたので、2兆円を削減して2兆円高採算、トントンだったということであり、
- ✓ 住宅ローンあるいは政策株、それからレンディングという意味では、海外とRBCを中心に落としていったということであり、
- ✓ それに対して、国内の法人関連、M&A関連・SI領域などで、増やしましたし、グローバルCIBのところでも伸ばしたところがあります。
- ✓ 24年度についても、引き続きこの低採算から高採算、これをやり切りたいと思っております。高採算を少し多めに積みたいと思っておりますが、ここは為替の動向は結構あるかと思っております。円安があまり行き過ぎるとCET1に影響してきますので、そうなってくると少し貸出の伸びは抑制するということが起こ

るかもしれません。これは為替動向次第です。

政策保有株式売却の進捗

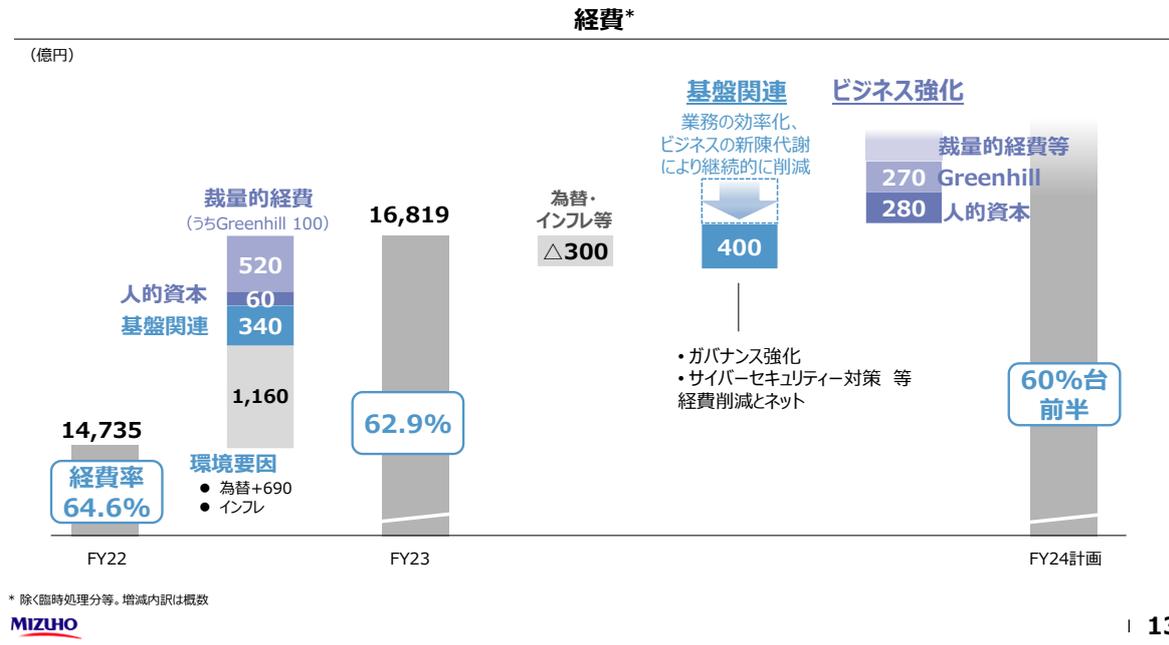
- 中計売却目標3,000億円に対し順調な進捗。基準未達先の売却を継続
- みなし保有株式は、3か年削減見通し2,000億円に初年度で概ね到達。FY24以降も継続して削減を進める



- ✓ 12ページ、政策株であります。
- ✓ 3,000億円の売却計画に対して、23年度については821億円、それから売却・応諾も含めて1,171億円であります。
- ✓ 右側に、いわゆる採算未達先の状況が書いてありますが、ここはしっかりと落としていっているということで、足元、採算未達先は簿価に対して3割という状況になってきているということです。ただ、基本的には低採算から高採算と言っておりますので、政策株についても前広に売っていくということかなと思っています。
- ✓ みなし保有株式について、右下に書いてありますけれども、1,939億円削減できたということで、もともと2,000億円程度と言っていたので、そこに近いところまでやったと。ここも手綱を緩めるつもりはないので、引き続きやっていきたいと思っております。

規律ある経費運営

- 環境要因に加えて、基盤関連、人的資本中心に経費は増加。
一方で、規律あるコストコントロールと業務粗利益の拡大により、23年度経費率は低下
- 今後も規律ある経費運営により、経費率を25年度60%程度へ抑制



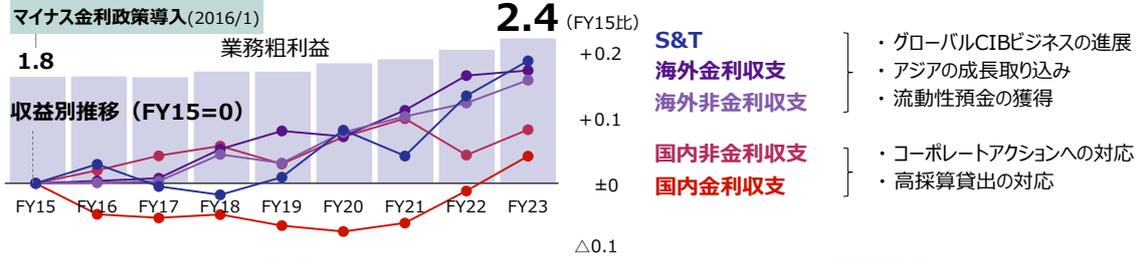
- ✓ 経費が13ページであります。
- ✓ 経費は、いろいろなコスト上昇要因がめじろ押しということだと思います。ベア・インフレ、これは海外だけではなくて、日本にも段々、じわじわと。それから規制対応・AMLなど、またこれはどこの企業も同じだと思いますが、サイバー対策。更にはIT関係。ITのベンダーコストは機器類も含めて、相当上がってきているという状況です。従って、そのコスト増加要因はめじろ押しです。
- ✓ 私どもとしては、やはり岩盤の経費をどう落としていくかが大きなポイントで、まさに、そこをやっているということです。
- ✓ 23年度は、インフレを含めた環境要因で1,160億円上がって、いわゆるガバナンスとかインフラなどの基盤関連など、どうしても上がらざるを得ないコストが340億円があります。更に人的資本。ベアで60億円、業績連動報酬等々も含めた裁量的経費で、全体が上がったということであります。
- ✓ ただ一方で、経費率、粗利もしっかり上げたということと、岩盤で落としているものもありますので、62.9%でありました。

- ✓ 24年度については、為替・インフレ要因でネット300億円、基盤関連は23年度同様にインフラ・ガバナンス、規制対応ということですが、岩盤を抑えながら400億円ぐらいの増加。
- ✓ 人的資本280億円と右側に書いています。これは〈かなで〉のコストとベアです。〈かなで〉のコストは基本的には280億円の中の200億円ですけれども、50億円については来年度以降で少しずつ落ちていきます。
- ✓ 更に、Greenhillの費用の通年化がありますので、多少プラスがあり、また裁量的経費。これは業績連動報酬とか、フロントも気を付けながら、一つ一つ見ながら成長領域に人を配置するなど、そういうことをやっていきたいということでもあります。
- ✓ いずれにしてもコスト増加要因はありますがけれども、粗利と岩盤コストをしっかりとコントロールして、経費率については60%台前半を死守したいと思っております。

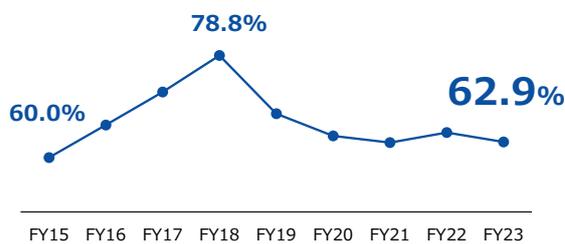
本業収益の安定化①

- マイナス金利導入により国内金利収支が減少する中、収益・コスト構造の改革を継続
 - 収益の質は改善し、顧客部門を中心とした収益計上により業務純益は1兆円を突破
- 業務粗利益（顧客部門+S&T）**

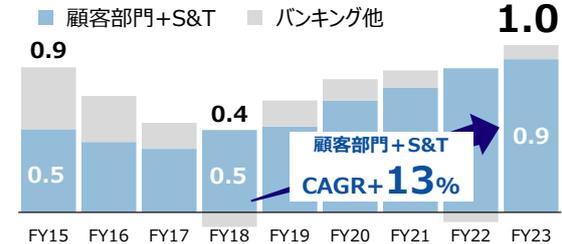
● 国内金利収支の減少を、収益源の多様化やアセット採算性の向上により打ち返し (兆円)



● 規律ある運営により、経費率は60%台前半を維持



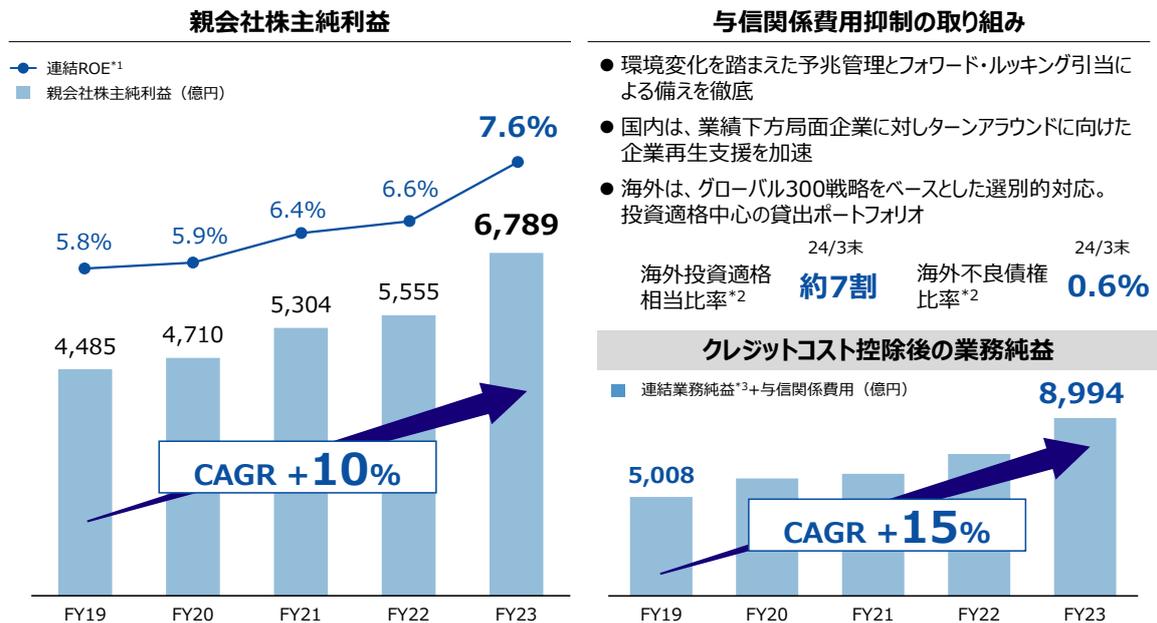
● 相互補完性を高め、顧客部門中心に伸長



- ✓ では14ページ、本業収益の安定化です。
- ✓ これは上段の表が、15年度から、どういう形でわれわれの収益が多様化してきたかということを示しています。
- ✓ いずれにしてもマイナス金利が導入されて、大変な逆風が吹く中、収益構造を多様化しコスト構造も改革を行って、最終的には顧客部門を中心とした収益を計上していき、左下のグラフの通り、業務純益1兆円を突破したということであり、この収益の多様化といったところがみそかなと思います。

本業収益の安定化②

- 業務純益の成長と予兆管理の徹底により、親会社株主純利益はCAGR+10%で安定的に成長



*1: その他有価証券評価差額金を除く *2: BK (海外現地法人を含む)、カンパニー管理 *3: ETF関係損益等を含む

MIZUHO

| 15

- ✓ 15ページ、本業収益の安定化です。
- ✓ 業務純益の成長とクレジットコストの予兆管理の徹底で、当期純利益をしっかりと伸ばしてきた、CAGRでいうと10%程度であります。
- ✓ 右側に与信関係費用抑制の取り組みを記載しています。しっかりと予兆管理をやるということ、フォワード・ルッキング引当等々を使うということ、それから最近では、やはり業績下方局面の企業に対してしっかりとターンアラウンドの支援をやっていくということをやっております。
- ✓ 海外は、引き続きグローバル300戦略から始まった、投資適格中心のポートフォリオということでもあります。もちろん反省がないわけではなく、21年に大口があったり、少し海外の引受でロスが出たり、そういうことはあります。ただ、その都度その都度反省して改善させていくということをやっていると思いますので、だいぶ構造の安定化ができてきたと思います。

効果的な資本活用（トラックレコード）

- 規律ある資本運営により、自己資本充実と株主還元を進めつつ一定の成長投資も実施し、着実に収益化
- 安定成長を背景に4期連続の増配を予想

配賦実績

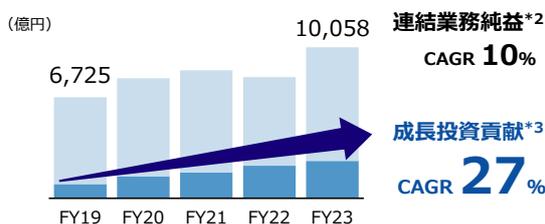
親会社株主純利益の配賦実績

5.2兆円（過去10年間）



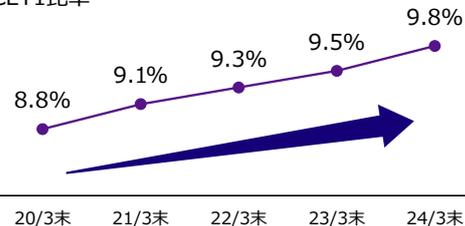
成長投資

- 成長投資機会を厳選し、持続的な成長を実現



自己資本充実

CET1比率*1



株主還元

- 4期連続の増配を予想



*1: 完全実施ベース、その他有価証券評価差額金を除く *2: ETF関係損益等を含む *3: 持分法投資損益と北米CIBビジネスの業務純益の合計値 *4: 20年10月に実施した株式併合の影響を考慮

MIZUHO

| 16

- ✓ 16ページ、効率的な資本活用です。
- ✓ ご案内のとおり、みずほは長年資本が弱かったということで、どちらかという自己資本の充実と、何とかその中で株主還元を強めるということをやってきたわけですが、それは言っても、一定の成長投資をやって着実に収益化もできたということかと思っています。
- ✓ 左上、株主純利益の積み上がり、過去10年間5.2兆円積み上がったということです。それを2.7兆円を自己資本の充実に充て、株主還元2.0兆円を充て、残りは成長投資ということになります。自己資本充実、その結果として自己資本比率は足元9.8%まで上がってきています。
- ✓ 右下、還元ですが、19年度の75円から今年度は115円を見通すということなので、1.5倍ということです。一方で、成長投資は0.5兆円に対して、成長投資先の業務純益の伸びがCAGR27%ぐらい。これは米国のビジネスも含めてですが、限られた資源の中で成長投資をやって、それなりに高いリターンを得たということかと思っています。

効果的な資本活用（規律ある成長投資／主な実績）

- 限られた資本を有効活用し、規律・目利きを効かせた成長投資により、着実に収益化。今後も規律ある投資を継続

資本蓄積が優先されるなか、特定領域で選別的に投資

成長に向けた投資強化と株主還元強化の双方を追求するステージへ

特に注カビジネスの成長に資する投資は積極的に実施



規律ある成長投資の考え方

注カビジネスの強化
将来のコア領域の探索



- ✓ 具体で言うと17ページであります。
- ✓ 21年、22年度ぐらいまでは、やはり資本蓄積を最優先する中で、ただ、その中で選別的に投資をしてきた。このRoyal Bank of Scotlandの北米貸出資産への投資から始まる場所ですよね。23年度ぐらいに入ってから、少し投資の強化と還元強化のバランスが取れるようになってきたということかなと思います。そこでガッと配当も上げました。
- ✓ 一方で、投資という意味ではGreenhill、またデジタル・ネットをキーワードに、リテール、資産形成の分野に楽天証券も含めて投資をしていったということです。更に、コアビジネスが陳腐化していくということもあるわけですので、新しいコア領域を探していくということで、ここにあるCredit Saison Indiaにも最近投資をしたということでもあります。
- ✓ ただ、やはりディシプリンは忘れてはいけないということで、真ん中に書いてありますが、投資をしたとしても、当初想定効果が得られないということが判明した段階では、そこをしっかりとクローズしていき、ディシプリンを上げてきたということかと思えます。

資本政策の基本方針

資本政策に関する 基本方針（不変）

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

株主還元方針（不変）

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

資本運営の目線：CET1比率*



* バンクⅢ最終化完全実施ベース。その他有価証券評価差額金を除く

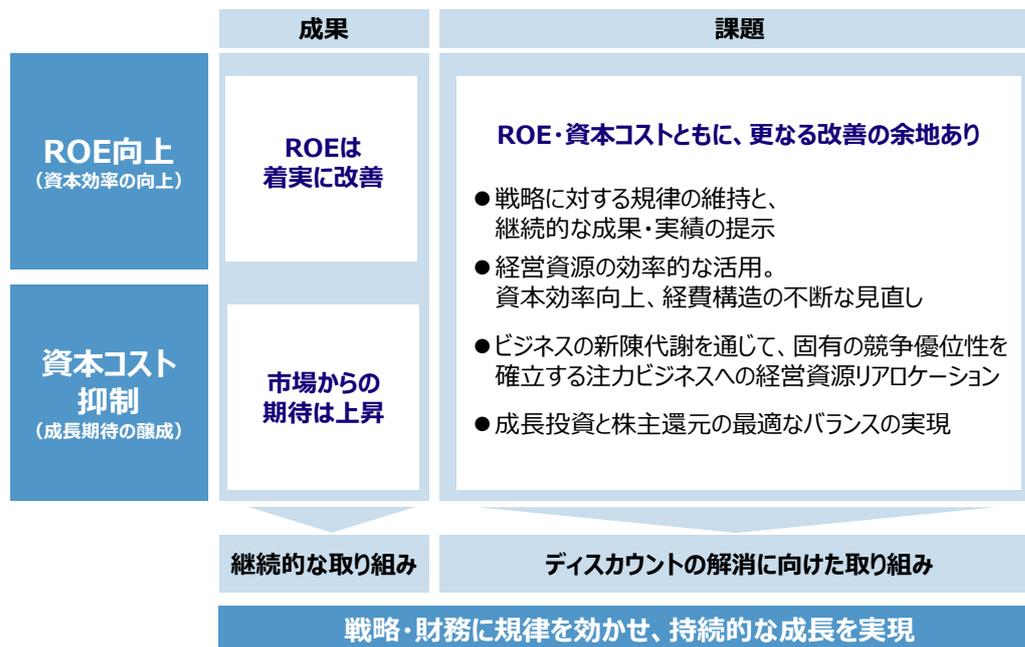
MIZUHO

| 18

- ✓ 18ページに行ってください。資本政策であります。
- ✓ 引き続き、考え方は不変ということです。自己資本の充実、成長投資、株主還元強化の最適なバランスを実現するということでもあります。
- ✓ ただ、多くの方々から、そろそろレンジを示せというお声を頂戴していただきましたので、今回それをお示したということでもあります。大体、動かすレンジは9%台の半ばから10%台半ばだと思います。9%台半ばを切ったところで資本の充実をしなければいけない。10%台半ばを突き抜けたときには、これはバイバックも含めて還元強化だと思います。
- ✓ 今は9.8%です。そういう意味で言うと、成長に向けた投資も実施するということだと思いますが、そろそろ、今年度とは言いませんが、そろそろバイバック等々も視野に入ってくるかと思っております。そんなことで考えているということでもあります。

PBR改善に対する成果と課題認識

- PBRは着実に改善も、1倍超の早期実現に向けては更なるROEの引上げと資本コストの引下げが必要



- ✓ このまとめです。
- ✓ PBR0.75倍とか0.80倍とか、だいぶ改善してきたということだと思いますけれども、1倍、これは絶対実現しなければいけない。ROEを引き上げること、資本コストを引き下げること、ここは引き続きやっていくということであり、その観点から課題がここに書いてあります。これは後ほどご覧になってください。
- ✓ 2番目の経営資源を効率的に使うということと、3番目のビジネスの新陳代謝をやって、みずほの固有の競争優位性をつくっていく、それから成長投資と株主還元のバランスをしっかりと取っていく、この辺りが重要だろうと思います。

1

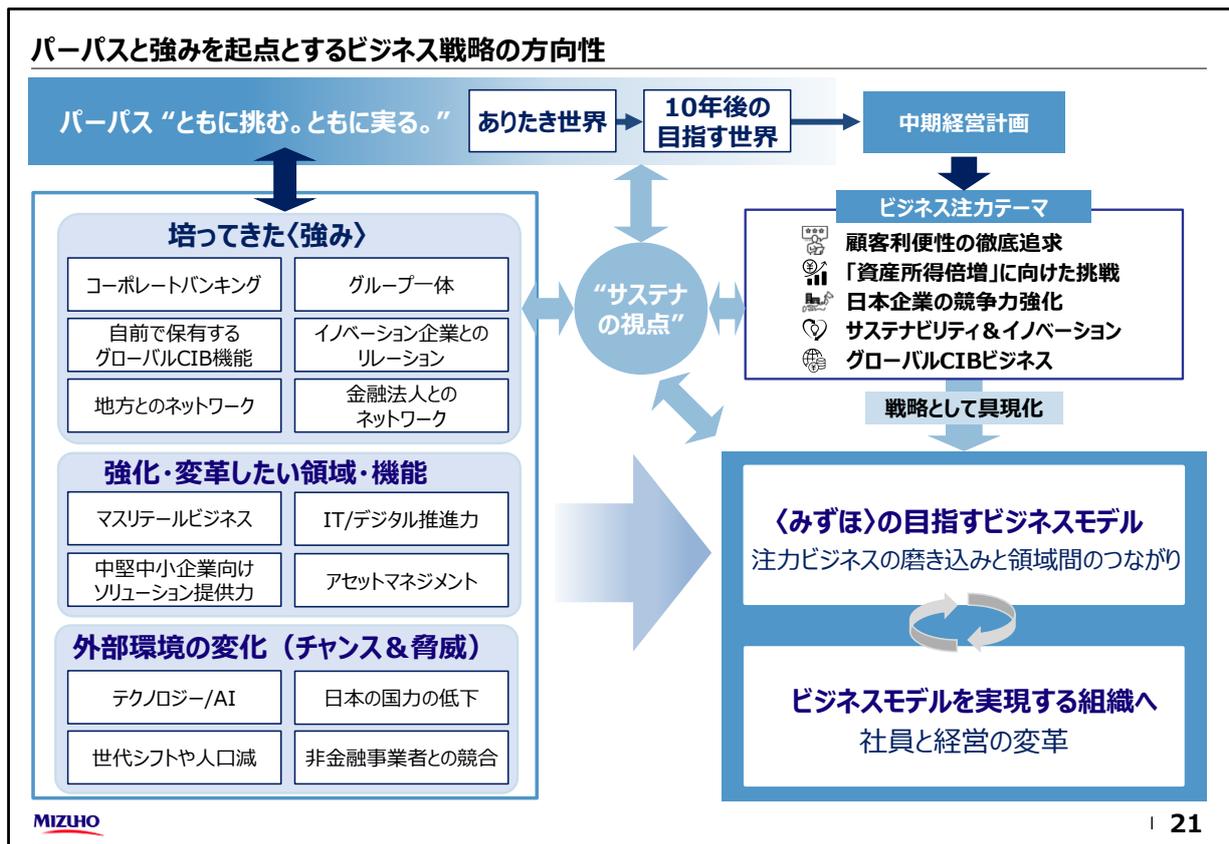
23年度決算の概要

2

企業価値向上に向けた取り組み

- 規律ある財務運営
- ビジネス注カテーマの進捗
- 成長を支える経営基盤の強化

Appendix

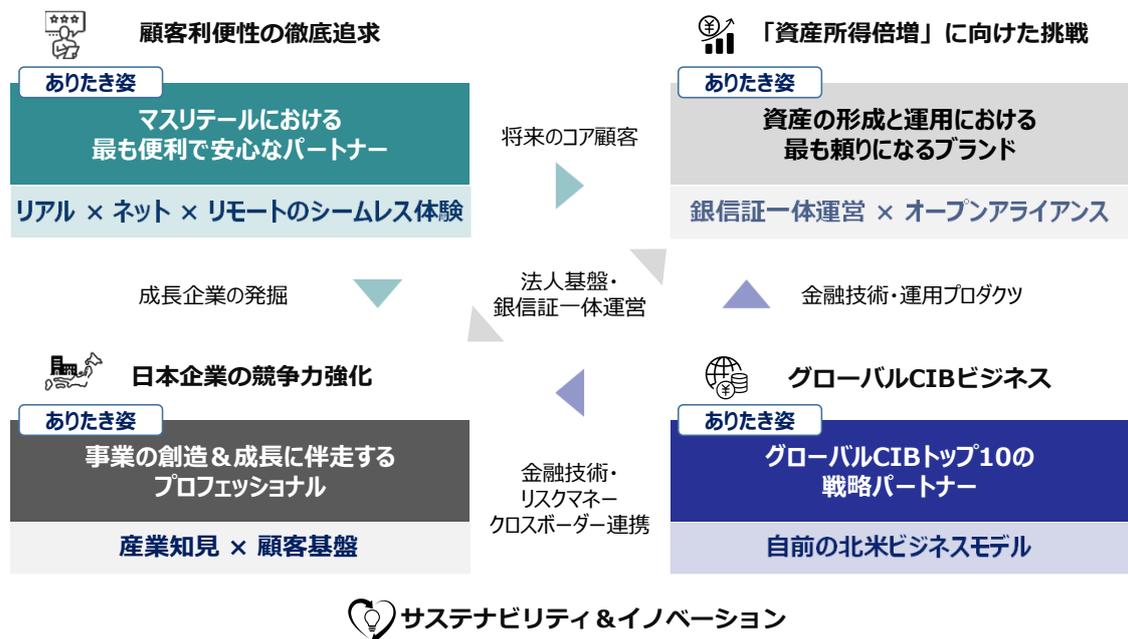


- ✓ それでは、ビジネスの注力テーマの進捗です。
- ✓ 私どもの中計で掲げたビジネスの注力テーマをどのような発想でつくったか、皆さんともう1回シェアをしたいということです。
- ✓ これは、「ともに挑む。ともに実る。」というパーパスを定めて、そのパーパスをベースに、どういう世界を作っていきたいかという、われわれ自身が目指す「世界観」と、われわれ自身が持っている「強み」、この掛け算で作っていったということです。
- ✓ 左側に強みとか、強みの中には、改めて、見渡してみると必ずしも抜きんでた存在がない領域もあり、しっかりやっていくことでみずほの強みにできるだろうと思っているものも入っています。「培ってきた強み」の箇所をご覧になっていただくと、コーポレートバンキング、グローバルなCIB機能、イノベーション企業、スタートアップのリレーションなど、が書いてあります。

- ✓ 更に強化・変革したい領域、ここに、例えばマスリテール、中堅・中小企業向けのソリューション提供力、またアセマネなどが書いてあります。
- ✓ こういう世界観と強み、これの掛け算で、右上のビジネス注力テーマ5つを出してきたということです。
- ✓ 23年度は、この注力領域でどういう存在になりたいかということ、あるいはどういう施策を具体的にやっていこうかということを随分議論し、やってきました。みずほの目指すビジネスモデルをもう1回みんなで確認し合い、そこでしっかり稼いでいく、成長していくための経営基盤は何かということを議論して、まとめてきたということです。

〈みずほ〉の目指すビジネスモデル

- 各ビジネス注カテゴリーを徹底的に磨き、領域間の有機的な“つながり”を図り、〈みずほ〉固有の強みを実現

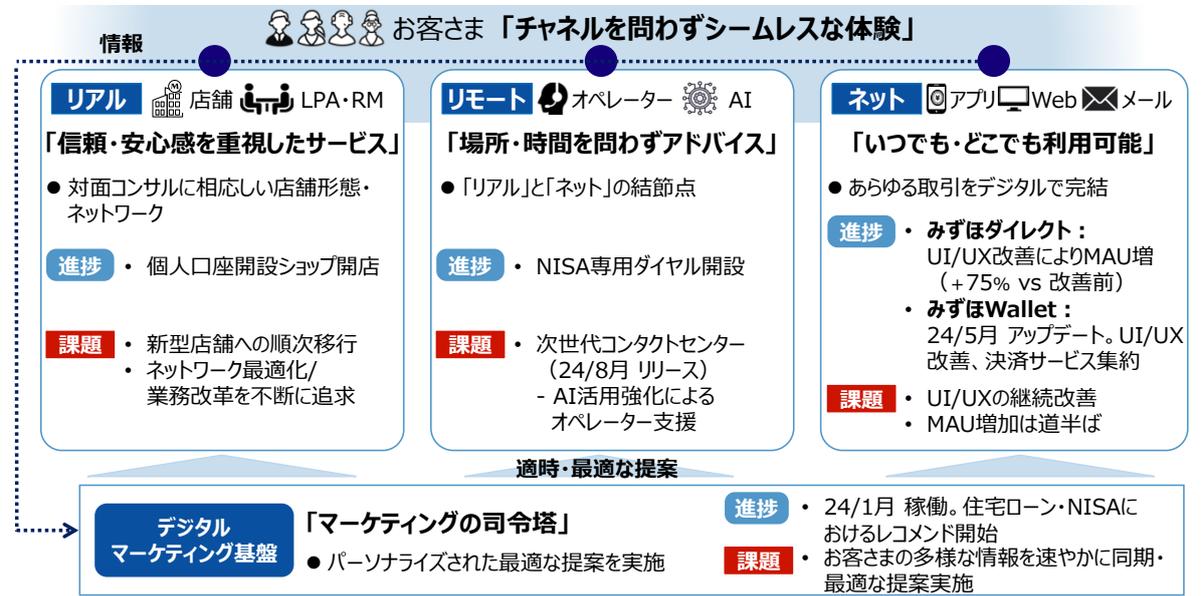


- ✓ 22ページに行ってください。
- ✓ 顧客利便性から始まり、グローバルCIBビジネスに至るところまで4象限に分けて、それぞれのところで、ありたき姿を掲げております。
- ✓ 例えば「顧客利便性の徹底追求」であれば、「マスリテールにおける最も便利で安心なパートナー」になっていくと。これは、リアル×ネット×リモートをシームレスにつなげていくということだと思います。
- ✓ 右の「資産所得倍増」というところも、「資産形成と運用における最も頼りになるブランド」になっていく。このために銀信証一体を徹底的に追求していきますし、外部とのアライアンスも強化していくということでもあります。
- ✓ 左下の「日本企業の競争力強化」。「事業の創造 & 成長に伴走するプロフェッショナル」になっていく、ということでもあります。
- ✓ 右側の「グローバルCIB」であれば、「グローバルCIBでトップ10の戦略パートナー」になっていくこと。その中で、自前というか、ケイパビリティを全てインテグレートした北米ビジネスモデルを徹底的に追求していくということだと思います。

- ✓ それぞれのビジネスの注力領域で、自分たちも徹底的にそれを磨いていき、それぞれの領域をつないでいくことによって強みを発揮していきたいと思っております。それぞれの領域から矢印が他の領域に出ております。そこが大きなポイントだと。こういったようなことで繋いでいきたいということです。
- ✓ また、この中で特にこれから重要になるのが信託だと思えます。「日本企業の競争力強化」と「資産所得倍増」というところが最をつなぐにあたって大事になってくるのが信託だと思えます。みずほの信託について、徹底的に存在感を上げていきたいと思っております。

- 新規口座開設数は増加に反転。チャネルの最適化・高度化によりチャネル間のシームレスな体験を提供。デジタルマーケティング基盤を組み合わせ、多様なニーズに対応

〈ありたき姿〉マスメールにおける最も便利で安心なパートナー



- ✓ それぞれの領域について少し進展を語りたと思います。
- ✓ リテールの「顧客利便性」について、新規口座の開設、これは増加に反転いたしました。今までは純減だったんですけども、増加ということでございます。いずれにしても、それぞれのチャネルを磨いて、チャネルを繋いでいき、便利で安心なパートナーになる。リアルの世界でいうと、これからコンサルが重要になってきますので、コンサルに適した店舗構造をつくっていきます。
- ✓ ネットのところでは、UI/UXを徹底的に磨いていくということだと思います。みずほダイレクトのUI/UXを上げてきた結果、MAUは75%ぐらい上がってきております。それから、つい最近、5月にみずほWalletの決済機能を高めました。ここもまだまだやることがあるかと思えます。
- ✓ 真ん中にあるのがリモート、これはコールセンター、コンタクトセンターというところで、これがリアルとネットをつなぐ結節点になっていくと。8月にはAIを使った次世代コンタクトセンターをリリースいたします。

- ✓ それぞれの領域を磨き、繋いでいきます。繋ぐところはデジタルマーケティングだと思っています。これも24年1月少しずつ稼働しているんですけども、これからそれぞれのチャンネルで出てきたデータをつないで、お客さまに最適な提案をしていく、そのようなことをやっていきます。

- 投資・回収をバランスさせる、中長期的な視野に基づいた規律ある投資戦略を遂行

＜ありたき姿＞の実現に向けた、リテール領域における投資規律の考え方

投資強化

- 最適な顧客チャネルの構築
- デジタル化の推進
- データ・アナリティクス基盤強化等

タイムラグは存在。中長期的視野に立ちつつも規律ある運営を遂行

事務
＜コスト削減＞

- プロセス簡素化、商品見直し、事務のセンター化

店舗
＜コスト削減＞

- 事務の効率化により、店舗軽量化が可能に
- 伸縮自在性を具備した店舗網に向け、店舗形態を最適化

リソース
リアロケーション

人材
＜生産性向上＞

- デジタル化に伴う事務体力軽減・マーケティング強化
- リスキング・フロント投入

- ✓ そのまま進めると、「投資がかかる、その回収はどのようにするか」ということだと思えます。投資はかかりますが、全て回収ができるということではないかもしれませんが、やっていきたい。
- ✓ 一つは、事務コストを徹底的に削減し、プロセスを簡素化していく。更に商品の見直し、ほとんどお客さんが使用されていない商品もまだまだ残っています。また異例処理もいっぱいありますので、これらを徹底的にそぎ落としていく。更に、店頭の手務をセンターに集約化する。そのようなことで、事務コストを削減していく。
- ✓ もう一つは店舗コストです。今、フルラインの店舗をいっぱい持っていますが、今年度からやっているのは、小型化していったコストを下げていく。そうすると人が浮いてきますので、その人たちをリスキングし、フロントに投入することで、今、実際にLPAが600人いますけれども、フロントを増やしていく。そのようなことをやっていきたいということでもあります。

「資産所得倍増」に向けた挑戦

- AUM拡大も、計画比劣後。対面コンサル営業の強化・商品力拡充を通じ、持続的なAUM拡大を目指す

<ありたき姿> 資産の形成と運用における最も頼りになるブランド

進捗と課題

FG 個人運用
預かり資産残高*1

24/3末 実績 **29.6** 兆円
(23/3末比 +4.6兆円)

26/3末 目標 **32** 兆円

進捗 証券領域のアライアンス

- トップマネジメントによる月次ステアリング・コミティ等を通じ、双方と連携深化。連携サービスリリースは着実に進捗

Rakuten
楽天証券

NISA口座数
520万*2

- BK連携：「らくらく入金」
- 共同出資の金融商品
仲介会社開業（24/4月）

PayPay 証券

ポイント運用者数
1,545万人*2

- BK連携：iDeCo*3
取扱開始

MiRaI ウェルス・パートナーズ

- 楽天証券の利便性高いプラットフォームと、〈みずほ〉のコンサルティング力を活かした対面アドバイザーサービスを提供

進捗 対面コンサルの強化

- 顧客ニーズに根差した営業スタイルへの変革を開始
- SCコンサルティングアカデミー（人材育成プログラム）を通じた人的資本強化
- 営業拠点の業績表彰制度を廃止。各拠点が自律的に目標設定



進捗 市場環境を踏まえた投信ラインナップ拡充

みずほ日本オールキャップ株式ファンド
追加募集/開募/販売

AM-One設定の日本株アクティブファンド

One/フィデリティ・ブルーチップ・グロース株式ファンド

AM-One × フィデリティ社による
優良なグローバル投資機会を提供

課題

- 対面コンサルティング力の強化は道半ば
- AM-One強化（運用力、商品力、販売会社支援）
- 富裕層・機関投資家向けプロダクツの拡充

*1: 株価変動等の影響を含む、為替は計画レートを適用 *2: 24/3末時点。ポイント運用はPayPay証券子会社のPPSCインベストメントサービス（株）が提供するサービス
*3: 個人型確定拠出年金（Individual-type Defined Contribution pension plan）

- ✓ 25ページ、資産所得倍増です。
- ✓ この領域について、私からすると思うように進展しておらず、ややビハインドかなと思っています。収益的には前年対比増えましたが、AUMは計画比劣後です。去年から少し営業のスタイルを変えています。ややプロダクトアウトだったのを、お客さまのニーズを捉えてしっかりコンサルをしていくということで営業スタイルを変えていって、まだそこが完全に効果として表れていないということかなと思っています。
- ✓ 一方で、いろいろなアライアンス、ここは左側ですけれども、いろいろな形で進んでおります。事細かに申し上げませんが、これからもたくさん新しいものが出てくると思っています。
- ✓ 右下に課題が書いてありますけれども、対面コンサルティングの強化は絶対マストと。それから、AM-Oneをもう少し強化して、AM-OneはR&Iの投信会社満足度評価では4番手になってしまいましたので、ここをぜひ上げていかなければいけないということで、カンパニー長の佐藤もいろいろな問題意識

を持ちながら今、手を打っているということでもあります。

■ <みずほ>の強みを活かし、大企業ビジネスにおけるリードポジションを堅持

<ありたき姿> 事業の創造 & 成長に伴走するプロフェッショナル

進捗と課題

進捗	ビジネスの拡大*1	進捗	FY23 リーグテーブル	進捗	主な案件実績 (23年下期)
	● マクロトレンドに伴うコーポレートアクションの増加を着実に取り込み		● 国内DCM*3 ● シンジェレーション*4*5		● DCM (主幹事・SA)
			● 1位 (6連続) ● 1位 (15連続)		● キリンHD ソーシャルボンド
			● 国内SGDs*3*6 ● サステナブルファイナンス (シンジケートローン・グローバル)*5*7*8		● SUBARU グリーンボンド
			● 1位 (5連続) ● 1位 (邦銀)		● ECM
			● 国内ECM*5*7*9 ● M&A*5*7*10		● アサヒグループHD 海外売り出し
			● 4位 ● 7位		● ソラコム IPO (大企業×スタートアップ)
					● M&A
					● 東京ガス (米国) Greenhillによるアドバイザリー
					● CVCキャピタルパートナーズ 総合メディカル 株式取得
					課題 ● Greenhillの機能活用も含めたM&Aビジネスの更なる強化

*1: 業務粗利益 *2: ストラテジック・インベストメント、エクイティ・メザン等の資本性ファイナンス分野 *3: 参照期間は18年4月~24年3月、引受金額ベース、ローンテロベース サムライ債、地方債 (主幹事方式)、優先出資証券を含み、自社債・証券化・ST除く、(出所) Capital Eye *4: 参照期間は09年4月~24年3月、国内のみ *5: (出所) LSEG *6: 参照期間は19年4月~24年3月 *7: 参照期間は23年4月~24年3月 *8: グローバル全体では3位 *9: ブックランナーベース、価格決定日ベース、新規公開株式、既公開株式、転換社債型新株予約権付社債の合算 (REIT含む) *10: 取引金額ベース、日本企業関連、不動産案件を除く

- ✓ 日本企業の競争力強化です。
- ✓ 大企業のところ、ここは私どもは、とにかく色々な強みを持っていると思っています。
- ✓ 左下、コーポレートアクションにしっかりかみ込んで、様々な収益、M&Aや不動産、SI領域の収益が伸びてきたということです。
- ✓ それから真ん中、リーグテーブル、デットの世界では圧倒的に、多くの領域で1位を取り続けています。課題はやはりM&Aだと思っておりまして、去年も金額ベースでは7位。件数ベースでは3位ですが、なかなか大型案件に入り込めていないというのがあって、ここを何とかしたい。後ほどGreenhillは、ご説明しますが、活用しながらM&Aビジネスを拡大させたいと思っています。

日本企業の競争力強化②

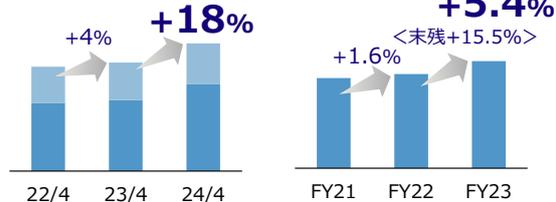
- 成長支援・事業承継をキーワードに、中堅企業を中心に戦略的アプローチを開始し、パイプライン積み上げ
- イノベーション企業へのリスクマネー供給を始めとしたニーズ対応も順調に進展

中堅上場企業への戦略的アプローチ

- 企業価値向上に向けた取り組み（事業成長支援室立上げ）
- 東証改革等を起点とした取り組み

進捗 案件パイプライン

■ うち、M&A・IB関連



事業承継ビジネスの強化

- 現場対応力の強化
 - ・ マネジメントクラスの推進役設置
 - ・ 信託エッジの磨き上げ

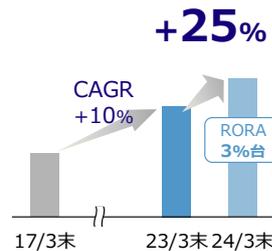
進捗 案件パイプライン
前年度末比
+20%

課題 ・ パイプラインの実績化に向けた取り組みの加速

イノベーション企業への戦略的アプローチ

- 専門法人部・審査部設立による対応力強化
- 宇宙ビジネスなどディープテック領域へのリスクマネー供給を強化
- AI技術を活用した、UPSIDER社とのデッドファンドは、半年足らずで枠の約半分を費消
- 東京での過去最大規模のイベントなど、各主要都市で開催

進捗 投融資残高*



進捗 イベント開催（“繋ぐ”）

商談件数 (23年度) 約**1,000**件超
延べ参加者数 約**6,000**名



課題 ・ 多様な主体がリスクマネーを供給する架け橋になること

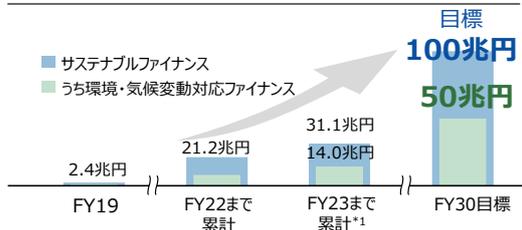
* RBCのイノベーション企業に対する投融資残高

- ✓ 中堅・中小のところですよ。
- ✓ ヘッダーにありますように、成長支援・事業承継をキーワードに戦略的なアプローチをされており、左側をご覧になっていただくと、中堅・中小企業、中堅上場企業へのソリューション関連のパイプラインが足元18%前年度比増加、貸出金も平残、末残ともに増えております。
- ✓ また事業承継もポイントで、ここに信託のエッジを徹底的に使っていかねばなりません。案件パイプライン20%増となっており、今年度はそこをマネタイズしていくと思っています。
- ✓ 更に、右側のイノベ企業ですが、ここも様々なことを始めております。宇宙ビジネス等々、ディープテック領域へのリスクマネー供給をやります。あるいは、前年度の間中期にUPSIDERと提携したということを申し上げましたが、このデッドファンドを一緒につくり、半年足らずで約半分使用し切ったということでもあります。エクイティ・デットの両方を含めた投資残高も25%増加しており、ここも様々な形でマネタイズをしているところだと思えます。

- エンゲージメントを通じたトランジションの支援とともに、個別事業への出資等を通じて取引先のアクションに貢献
- サステナ、サーキュラーエコノミー分野等ではプラットフォーム構築に向けて、お客さまと共創開始

進捗と課題

進捗 サステナブルファイナンス組成額推移



トランジション支援の取り組み事例

エネルギー | 次世代技術の社会実装をサステナブルファイナンスで支援

- 国内洋上風力向け融資案件 FA就任 (2件)
- 水素等のグローバル案件への関与増加

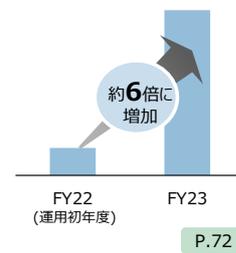
課題

- トランジション支援および将来の産業構造転換に向けた取り組みの加速
- 競争力強化に向けた新たな領域への取り組み

*1: 遡報ベース *2: 価値共創投資・トランジション出資枠の両種合計

進捗 トランジション出資枠・価値共創投資の実績

出資枠*2の運用実績



資源循環

廃棄物処理・環境改善

カーボンニュートラル

CCSの商用化

蓄電池

電力インフラのレジリエンス強化

進捗 将来を見据えた取引先のアクション促進

水素	電源・熱源・原料の脱炭素化への貢献 水素2兆円宣言 (2030年までのファイナンス実行)
カーボンクレジット	金融を通じた脱炭素事業・技術の促進 Climate Impact X (星) へ出資
インパクトファイナンス	インパクトを通じた企業価値向上 「インパクトビジネスの羅針盤」のリリース

- ✓ 28ページ、サステナです。
- ✓ エンゲージメントをしっかりやって、トランジションファイナンスを増やしていきます。様々な個別の事業、次世代技術への出資を実施し、お客さまとプラットフォームづくりで価値共創を進めていく、そんなようなことを行ってきました。それぞれ一定の進展があったと思います。サステナファイナンスは、100兆円という目標を掲げている中で30兆円まで届きました。
- ✓ 右側にトランジション出資枠・価値共創投資の実績を書いています。それ以外にも、日経で取り上げていただきましたけれども、水素の分野で2兆円のファイナンスを実行していこう、またカーボンクレジットの領域では、その取引所事業を行うシンガポールの会社に出資するなど、様々な取り組みが来ております。

■ バンキング・マーケット機能のケイパビリティ拡充を通じてCIBモデルを深化

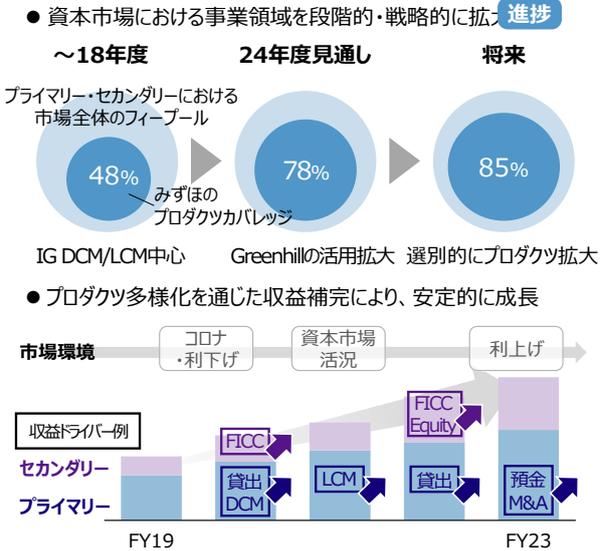
＜ありたき姿＞ グローバルCIBトップ10の戦略パートナー

〈みずほ〉のグローバルCIBビジネスモデル

- バンキング（プライマリー）とS&T（セカンダリー）が、顧客ニーズを起点として相乗効果を発揮し、一体的に成長していくモデル
- バンキング（プライマリー）
- ・ お客さまに対して、資本市場等を活用した様々な金融ソリューションを提供
- S&T（セカンダリー）
- ・ バンキングを支えるセカンダリー機能として、マーケットメイキングを中心に展開
 - 資本市場に参加する発行体（事業法人）へのヘッジ機能、ソリューションの提供
 - 機関投資家等への取引フローとファイナンスの提供

⇒ バンキングとS&Tが収益的にも相互補完しあう関係を構築

進捗と課題：米州



- ✓ 29ページ、グローバルCIBに行きます。
- ✓ トップ10の戦略パートナーということですが、皆さんからはCIBはボラが高いビジネスなのではないか、というご指摘をいただいております。ここでは、私どもが目指している、あるいは確立したCIBモデルを左側でまとめております。
- ✓ 基本的には、バンキング（プライマリー）、S&T（セカンダリー）。これは顧客ニーズを起点として相乗効果を発揮して、一体で成長していくというモデルです。
- ✓ 特にS&Tを見ていただきたいのですが、バンキングを支えるセカンダリー機能としての、マーケットメイキングが中心でありまして、むやみやたらなポジションは取らない。基本的にはポジションはほとんど取らない、そういうモデルだにご理解ください。いわゆる発行体向けにはデリバティブのようなヘッジ機能などのソリューションを提供する。プライマリーに参加する機関投資家向けに、セカンダリーの取引フローあるいはファイナンスを提供するということがあります。
- ✓ バンキングとS&Tは、相互に補完し合って収益を上げていくというモデルです。

- ✓ 右側に米州の状況を書いてありますが、米州はプロダクツカバレッジをそういう中で広げてきました。ただ、これは、一つ一つの手の内に入っているということを確認しながら次のプロダクトに行くということなので、非常に段階的にやってきています。
- ✓ 18年度、プライマリー、セカンダリー全体における、マーケット全体のプロダクトに対するみずほが提供しているプロダクトは大体48%程度。それが足元、グラジュアリーにやりながら78%まで上げてきており、最終的には85%程度ということになります。

■ Greenhill買収によりプロダクツケイパビリティを拡充し、グローバルでのソリューション提供力を強化

Greenhill

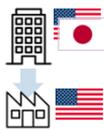
- 世界15拠点を有するGreenhillのPMI推進
- 〈みずほ〉顧客に対して、グローバルにM&Aサービスを提供
- Greenhill顧客に対して、資本市場プロダクツを提供



進捗 主な取引事例

日系米国子会社による買収案件

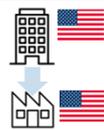
M&Aアドバイザー



米国企業による域内買収案件

M&Aアドバイザー

ファイナンス



米系インド子会社によるクロスボーダー買収案件

M&Aアドバイザー



* ファイナンス、グローバルはDCM, LCM, ECM, M&A。(出所) Dealogic

リーグテーブル

30年度までにグローバルTop10へ

リーグテーブル* (グローバル)

	FY22	FY23	FY30
グローバル	17位	14位	10位以内
アジア	1位	1位	1位

資本市場プロダクツの強化・シェア伸長

リーグテーブル* (米州)

	FY19		FY23	
	順位	シェア	順位	シェア
IG L/DCM	9位	3.4%	8位	4.3%
Non-IG L/DCM	23位	1.0%	14位	1.9%
ECM	32位	0.4%	18位	1.2%
M&A	54位	0.2%	29位	0.5%

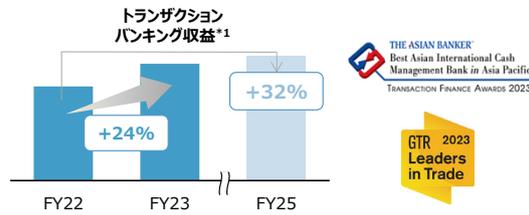
課題 GreenhillのPMI推進と日本を含む地域間連携の深化

- ✓ 最後はやはりGreenhillが大きなポイントだと思っています。インテグレーションは順調に進んでおります。前年は最後4カ月のみの連結だったんですが、その中でも様々な面白い案件が目の前を通過していったと思います。日本とアメリカのクロスボーダー案件もありました。
- ✓ Greenhillもレバレッジしながら、右側に記載の通り、グローバルトップ10へ入っていきたい。23年度は、17位から14位までジャンプアップをいたしました。これはグローバルベースです。アメリカ全体のリーグテーブルでも各項目を着実に上げてきているということがございます。

進捗と課題：APAC

進捗 トランザクションバンキング

- トレードファイナンスを起点に資金流を取り込み、FXや預金の獲得及び顧客基盤の拡大に取り組んだ結果、トランザクションバンキング収益が伸長



進捗 デリバティブ

- 銀証一体での本格的な基盤構築を通じ、エマージング通貨のRates, FXフローの一層の取り込みとリソース最適化を実現
 - ~23年度：銀証一体化に向けた体制整備（セールス部隊の一体化、業務プロセスの統一等）
 - 24年度：銀証一体ビジネスの本格稼働・収益化

課題 ・ デリバティブ、FXのフロー拡大

進捗と課題：EMEA

進捗 サステナビリティ

- サステナビリティのトップランナーであるEMEAにおいて、ファイナンスアレンジで培った知見をアドバイザーに繋げる

世界初の次世代地熱発電・地域熱供給案件へのプロジェクトファイナンスの組成

欧州企業初のグリーンインジャロンのESGコーディネーターに就任

欧州初の原子力を対象としたグリーンボンドのアクティブブックランナーに就任

CCS*2プロジェクト向けアドバイザー

課題 ・ 蓄積したサステナビリティ知見のグローバル展開

*1: 流動性預金+外為+トレードファイナンス（非金利）収益額 *2: Carbon dioxide capture and storage

- ✓ 31ページ、APACとEMEAです。
- ✓ APACはトレードファイナンスを起点に資金流の取り込みを進めており、収益は一応上がってきている。また、これから楽しみなのがデリバティブ。デリバについては銀行と証券を一体化したS&Tのプラットフォーム、ここは出来ました。従って、24年度から本格的に稼働させて収益化していくということです。
- ✓ 右側はEMEAです。ユニバーサルバンクを設立します。軽量化・効率化をします。これは従来路線に変わりありません。
- ✓ 一方で、やはり欧州はサステナの領域は非常に重要なマーケットですので、先進的な技術に対して、FAの獲得を進めることをやっておりまして、確実に出来ているということでもあります。欧州のサステナの知見をどんどんグローバルに展開していくということだと思います。細かいところはご覧ください。

1

23年度決算の概要

2

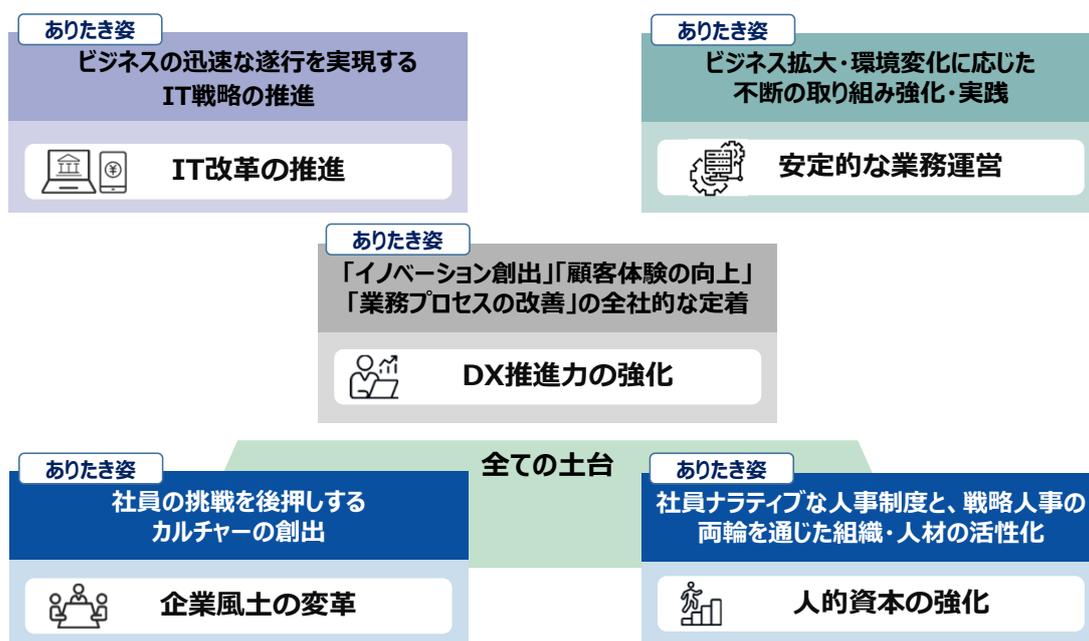
企業価値向上に向けた取り組み

- 規律ある財務運営
- ビジネス注カテーマの進捗
- 成長を支える経営基盤の強化

Appendix

経営基盤の強化

- 企業風土の変革と人的資本の強化を土台とし、〈みずほ〉の成長を支える経営基盤の強化を図る



- ✓ 成長を支える経営基盤の強化ということで、33ページをご覧ください。
- ✓ もともと中計では、「IT改革の推進」、「安定的な業務運営」、「DX推進力の強化」、「企業風土の変革」、「人的資本の強化」、この5つを掲げております。それぞれについて、ありたき姿を書いてありますが、後ほどご覧ください。
- ✓ 本日は、この中で「企業風土の変革」と「人的資本の強化」、ここは大きな土台になりますので、ここを中心にご説明したいと思います。

- 戦略実行の原動力である「人材」が能力を最大限に発揮できるよう、社員エンゲージメントの向上やインクルーシブな組織づくりを進める

- 新人事制度〈かなで〉の導入 (24年度～) P.36

人材と組織を強化する
人的資本経営



- 経営陣が粘り強く社員とのコミュニケーションを継続 P.35

＜パーパスの制定＞
一体感の醸成



カルチャーの改革

- 管理職等の意思決定層における多様性の確保

- 「自分らしい」働き方を支援する環境・制度作り P.38

多様な人材を活かす
DEIの推進

社員の挑戦をサポート

- 社員起点のカルチャー改革、行動様式の変化を促進 P.37

働きやすい
職場環境の整備

- 業務インフラの改善、DX（AI活用等）推進による効率化

- ✓ では、人的資本の強化に向けてです。
- ✓ 戦略を実行するのは「人」でありますので、社員が力を発揮できない、能力を発揮できないというのは困るわけで、それを発揮できるように最大限カルチャーを変えていくということです。
- ✓ 一番最初が、一体感を醸成していくということで、パーパスを23年度から定義したということです。引き続き、そのパーパスの浸透に向けて経営陣が粘り強く社員との対話を続けていく。後ほどご覧になっていただきます。
- ✓ 新しい人事制度〈かなで〉を開始、人的資本経営、人材と組織を強化する方向に持ってきているということです。これも後ほどご説明します。
- ✓ また、社員が自律的に動いて、自発的に挑戦できる、その挑戦をサポートしていく、そういうカルチャーをつかっていきたいと思っていまして、それも後ほどご覧になっていただきます。

- ✓ 更に、働きやすい環境をつくる。これはデジタルを進めていき、業務インフラを簡素化していったりしている、ということです。
- ✓ 最後はDEI。多様な人材を活かしていくということでもあります。これも後ほど説明します。

トップが率いるカルチャー改革



- 経営メンバーが社員とのコミュニケーションを粘り強く継続。社員からの提言について対応方針をフィードバック
- 各CUG*1による取り組みも本格化し、ビジネス現場の実態に沿った改革を展開

CEO/経営メンバーによる社員への企業理念浸透

タウンホールミーティング



FG木原GCEO	国内69拠点、タウンホール・座談会等 50回
BK加藤頭取	国内32拠点、タウンホール・座談会等 74回
SC浜本社長	国内26拠点、タウンホール・座談会等 38回
TB梅田社長	国内34拠点、タウンホール・座談会等 30回
RT吉原社長	国内23拠点、タウンホール・座談会等 51回

M-DIM*2



拠点訪問・座談会



各CUGによる取り組み

- CUGアンバサダーの任命
- CUG長からのメッセージ配信と対話
- CUG毎の課題設定
- 社員の自発的な取り組みの推進・支援
- 意識調査の分析深掘り
- 社内コミュニケーション促進
- アクションプラン策定



*1: カンパニー、ユニット、グループ *2: Mizuho Diversity & Inclusion Month



- ✓ パーパスの制定とカルチャー改革です。
- ✓ 経営メンバーが社員とのコミュニケーションを粘り強く継続しているということでもあります。私自身、できれば70拠点やりたかったんですが、国内60拠点をまわりました。タウンホールも50回やっております。加藤、浜本、梅田、吉原も精力的にいろいろまわって、タウンホール等々もやっているということです。
- ✓ この中で重要なことは、社員からいろいろな提言があります。提言について全ては聞けませんが、一定量はしっかり対応してフィードバックしていくことをやっています。だいぶ社員の声も前向きになってきていると思います。

■ 24年度から、新人事制度(かなで)への移行

ありたき姿

- 社員一人ひとりが働きがい・働きやすさを感じながら、自分らしく生き活きと働く
- 会社として人的資本を強化・活用し、戦略遂行に必要な人材ポートフォリオを構築する
- 結果的に、社員とくみずほ)がともに成長する



人事プラットフォーム

「エンティティ毎に異なる制度」から

グループ一体の制度へ

社員がくみずほ)の広いフィールドで活躍できる
プラットフォーム

ともに進む、ともに実る。



社員の挑戦を後押しする制度

「年功序列や現状維持的な価値観」から

社員が自律的に挑戦し、キャリアを追求する仕組みへ

社員の役割や能力に応じた「役割給」導入・
個人の目標達成に応じた賞与決定

ビジネス戦略とのアライメント

「人事部」主導の人事運営から

ビジネス特性に応じた人材の配置・育成

ビジネス戦略遂行に必要な人材の「質」と「量」の確保に向け
人材要件の定義、採用・運用・育成

・キャリア採用 P.38

・人的資本KPI P.80

- ✓ 新しい人事制度ということで、ありたき姿が書いてありますが、まず社員の観点からは「働きがいを感じる」、「働きやすさを感じる」、その結果、「自分らしく生き活きと働ける」と。会社からすると、そのような取り組みの中で人の能力が上がり、戦略遂行に必要な人材ポートフォリオをしっかりとつくるということです。その結果として、社員と会社がWin-winの関係で成長していくことが重要だと思います。
- ✓ 「人事のプラットフォーム」と真ん中に書いてありますが、これまでエンティティ毎に人事の制度が違ってしまっていて、これを一体にしたということです。そうすると、社員はこのくみずほ)の広いフィールドの中で縦横無尽に活躍していただけるということになります。
- ✓ 左下、「挑戦を後押しする制度」は、年功序列や現状維持、日本的な人事制度を取っ払ってしまうということで、「役割給」を導入するなどの取り組みをやっています。いずれにしても、社員が自律的に挑戦し、キャリアを自分で追求できる形に持っていくということです。

- ✓ 右側に記載の通り、ビジネスの特性に応じた人材を作って配置していく、ということでやっていきたいということでございます。
- ✓ 全体で200億円のコストをかけますので、必ずや社員もこれにしっかり反応してくれて、成長していくということになるかなと期待しております。

- 参加型企画を通じ、社員自らがカルチャーを作り上げる機運を醸成
- 社員の自発的な施策やアイデアの実現を全力でサポート。行動様式に変化の兆しあり

社員参加型企画

● みずほ版Forbes Japan発刊



● リバースメンター

コミュニケーション活性化や
新しいアイデアの創造



● 生成AIアイデアソン

新規ビジネスや業務効率化に
関するコンテストを実施

選定アイデア 10件
応募数 2,019件 331部店

● とともにオフィスを考える

「対面コミュニケーションの活性化」
「働きやすい職場づくり」



● 企業理念アート OVERALLS社 × 〈みずほ〉

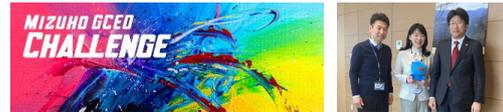


社員の行動に「変化の兆し」

社員発のアイデアを事業化



- ・ 社員発のアイデアを募る「GCEOチャレンジ」から初の事業化案件。セガXDとの合併会社、「みずほポシェット」を設立。 **第1号案件**
- ・ 本案件を進めてきたみずほ銀行の社員が代表取締役社長に就任



支店のアイデアが全国に展開

- ・ ドリンクを飲みながら気軽に参加できるNISAセミナー
- ・ 八重洲・日本橋エリアの支店と本部が企画し、全国規模の施策に発展
- ・ ノウハウや工夫が社内SNSを通じて共有され、運営手法を改善

みずほNISAカフェ



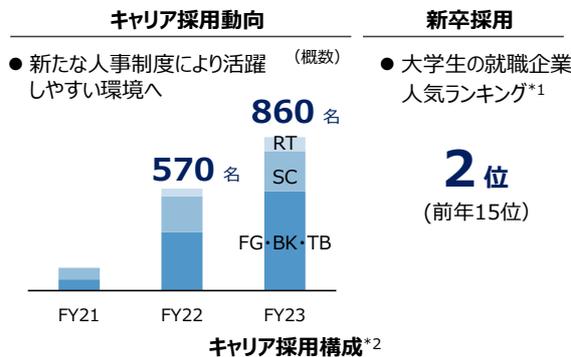
- ✓ 社員起点のカルチャー改革です。
- ✓ ここは、いろいろな自発的な取り組みが出てきたということでもあります。新聞紙上で、「みずほポシェット」設立というのをご覧になられたと思うんですけども、社員発のアイデアで、最終的にセガさんと組んで金融教育をやっていくということでもあります。
- ✓ 支店のアイデアが全国に展開。NISAカフェというのは、これもいろいろなところで取り上げていただいたんですけども、サラリーマンの方を中心に業務後にNISAについてご相談いただけたということ、八重洲とか日本橋で初めてやったんですけども、それが全国津々浦々に展開していったということでもあります。

多様な人材ポートフォリオの構築

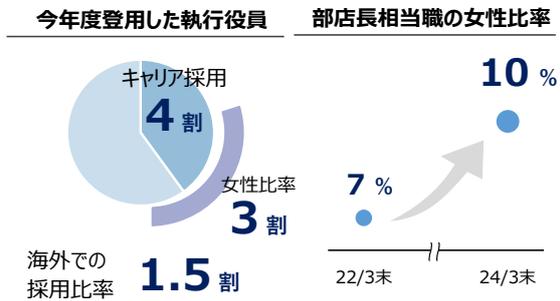


■ 多様な人材が働ける環境を整備することで、成長を加速

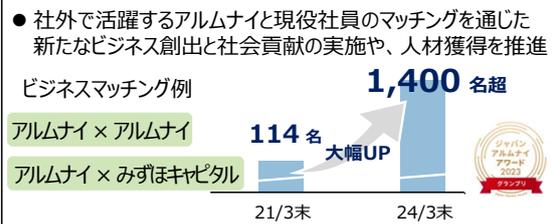
多様な人材の確保



経営層の多様性確保



組織の枠を超えたネットワークの拡充（アルムナイ）



*1: マイナビ大学生就職企業人気ランキング（2025年卒・文系総合ランキング） *2: FG・BK・TB、FY23実績 *3: FG・BK・TB・SC・RT5社分の合計

MIZUHO

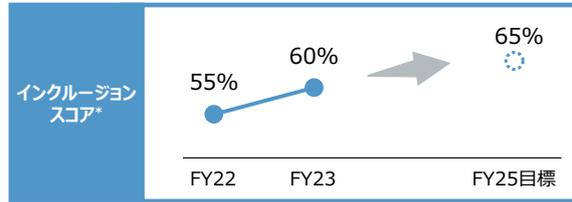
| 38

- ✓ 多様性ということで、キャリア採用860名。新人の採用は1,000名なので、ほぼ同じぐらいの規模です。幸いにも昨年はマイナビの大学生の就職企業人気ランキング2位になったということでもあります。
- ✓ 加えて、経営層の多様性ということで、従来の執行理事を社員型の執行役員にして、今170～180名おりますが、これが次の経営層のプールになります。今回20名ばかり新しい方々を任命しましたが、4割がキャリア採用、3割が女性、1.5割が海外からということでありまして、まだまだではありますが、多様性を図っているということでもあります。

■ 社員意識に変化の兆しあり。行動様式の変革に至る“大きな潮流”にするべく、引き続き必要な打ち手を講じる

ありたき姿

すべての役職員が企業理念を自分ごととして捉え、その実現に向けて自発的に考え、行動し、一体となってお客さま・経済・社会に価値を提供できている状態



意識調査の分析

- ほぼすべての項目が改善。特にパーパスの浸透に成果
- ただし、低水準の項目も

評価	大きく改善	改善するも低水準
項目	「変革の実感」 「企業理念への共感」	「現場と本部の相互理解」

FY24の重点取り組み事項

- 部店長層の牽引による企業理念の浸透
- バリューの浸透を通じて、行動様式の変化を促進
- 現場の声に耳を傾け、組織・社員の個別状況を理解

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

- ✓ エンゲージメントスコア、インクルージョンスコアを上げますということを通じて、23年度はそれぞれエンゲージメントスコア59%、インクルージョンスコア60%まで上がってきました。ただ、ここで手綱を緩めるということではなく、引き続き活動していきたいと思っています。
- ✓ 従業員意識調査も上がってきておりまして、変革の実感、企業理念への共感、こういったところが非常にポジティブな回答が多くなっています。ただ、まだまだ低い項目もありますので、そこに向けて対応していくことかと思えます。

安定的な業務運営の徹底



- 各種システムの点検・改善対応は、日常業務に組入れ、障害発生への抑止に向け不断の取り組み
- また外部環境の変化やくみずほのビジネス拡大を踏まえ、ガバナンス・IT態勢の高度化を継続

業務改善計画に対する進捗

- 23年度は大規模障害を抑止
 - ・ 大規模障害件数*1 : 0件
 - ・ システム復旧3時間超*1 : 0件
 - ・ 翌日扱い障害件数*1*2 : 0件
- 社員一人ひとりの風化防止に向けた全社的取り組みを実施
- 24年1月15日の報告を以て金融庁宛での法定報告完了

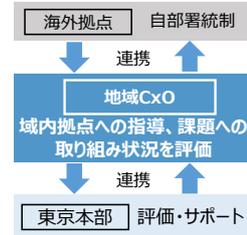
システム障害防止	<ul style="list-style-type: none"> ・ 予防保守点検を実施し、早めの部品交換 ・ 復旧手順を含めた業務可視化、共有
障害対応力向上	<ul style="list-style-type: none"> ・ 初動の徹底、お客さまへの迅速な告知体制 ・ ATMスピーカーの実践活用訓練を実施
取り組みの継続	<ul style="list-style-type: none"> ・ 他社事象や外部環境を捉えたレベルアップ ・ 「IT・DX委員会」を設置し、監督機能を更に発揮
風化防止	<ul style="list-style-type: none"> ・ 風化させないための展示室設置 ・ リアリティと緊張感がある実戦型訓練の実施

ガバナンス・IT態勢の高度化

進捗

海外の内部管理体制強化を継続

- 23年度より地域CxOを登用
- 海外拠点は各種課題について、自律的な取り組みを実施



進捗

サイバーセキュリティ対策強化プログラムの高度化

- 各強化プログラムの項目を実施
- 更なる高度化に向けてロードマップ策定

*1: 影響が大いシステム障害（国内影響、外部起因除く）、何れも対象期間は23年4月～24年3月の集計 *2: 当日中に処理すべき取引が翌日扱いとなった障害の発生件数（国内）

- ✓ 安定的な業務運営とIT改革に若干触れます。
- ✓ 業務改善計画について、ご案内のとおり1月15日で報告が終わったということですが、風化させない、アップグレードを絶えずやっていくことが重要だと思っています。
- ✓ 左側にあるように、23年度は大規模障害件数も含めたKPIは全部0件ということで、一定の進捗があると思います。
- ✓ 右側ですが、アジアを中心に海外のガバナンスをしっかりと強化していく必要があり、ここを前年度より、やり始めているということです。

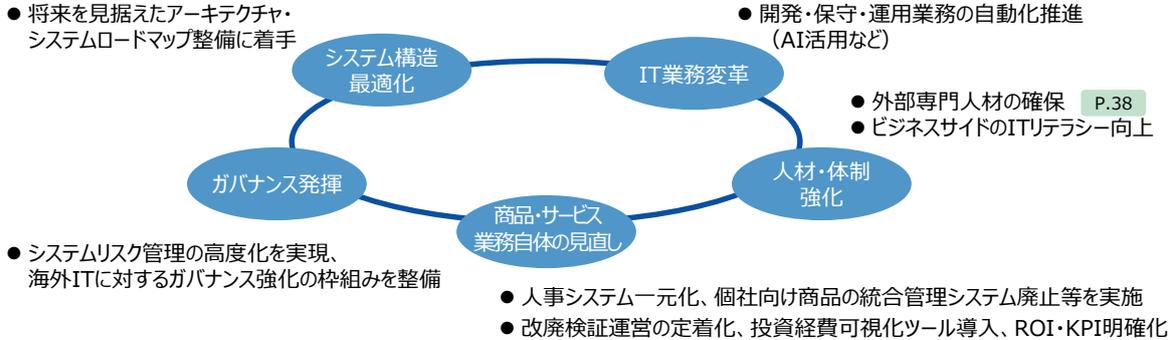
■ 個別の商品見直しは一部進展。社内横断的な新陳代謝・経営資源の捻出に向けて、不断の取り組みが必要

ありたき姿

ビジネスの迅速な遂行を実現するIT戦略の推進
(安定稼働、ビジネスのサポートに留まらない)

進捗

IT改革の推進に向けた取り組みの進展



課題

- ・ 商品・サービスの改廃や業務効率化等による新陳代謝を継続的に行い、将来の経営資源を捻出
- ・ 人材の更なる確保・育成、最適な配置、社内IT業務の標準化・グループ内業務重複の解消

- ✓ IT改革です。
- ✓ ここでやりたいことは、しっかり新陳代謝をしていき、いわゆる海外でいうところのRun the Bank-Change the Bankのうち、Run the Bankのコストを下げていき、Change the Bankの方に振っていくことをしないといけないということだと思います。そのための手を打っていくということです。これは後ほどご覧になっていただきたいのですが、少しずつではあります、このサイクルが回転し始めているということでもあります。

持続的な成果の提示と
成長へのコミット

強みを磨いて、繋ぎ、
独自のビジネスモデル構築へ

カルチャー改革に
着実な進展

“変化の兆し”を“大きな潮流”へ

- ✓ 最後、42ページです。42ページは、また恒例ですが、入れさせていただきました。
- ✓ いずれにしても、持続的に成果を出していく、成長にコミットしていく、これはもう絶対だと思っています。
- ✓ 更に先ほど申し上げました注力ビジネス領域の強みをしっかり磨き、それをつなぎ合わせて付加価値を出していく、そこが重要かなと思います。
- ✓ またカルチャー改革、これは着実に進展していて、着実にまだまだ進めていくと思っているということでもあります。
- ✓ 〈みずほ〉もようやく「変化の兆し」が出てきたということだと思うのですが、これを大きな「太い太い潮流」にしていくと。そのためにいろいろな手を打っていくのがこの24年度だと思っておりますので、引き続き皆さんからご指導とご鞭撻、それからいろいろな形でご意見を賜りたいと思っております。
- ✓ 以上でございます。ありがとうございました。

1

23年度決算の概要

2

企業価値向上に向けた取り組み

- 規律ある財務運営
- ビジネス注カテーマの進捗
- 成長を支える経営基盤の強化

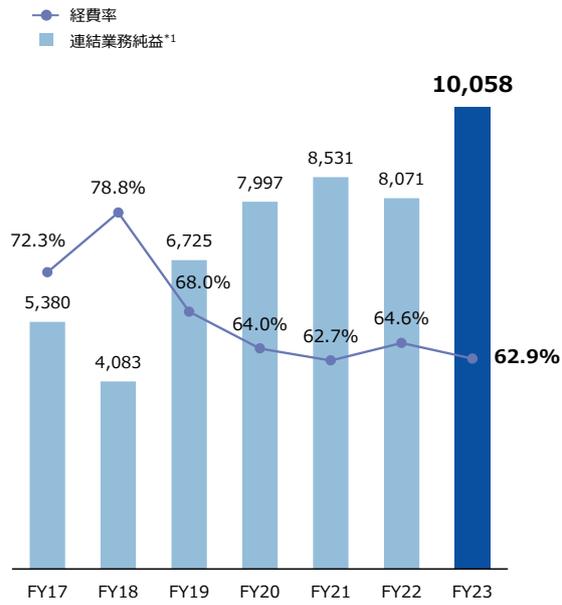


Appendix

業績推移

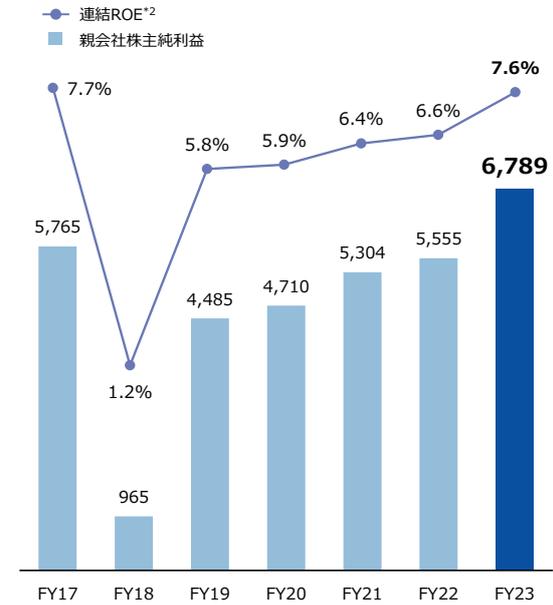
連結業務純益・経費率

(億円)



親会社株主純利益・連結ROE

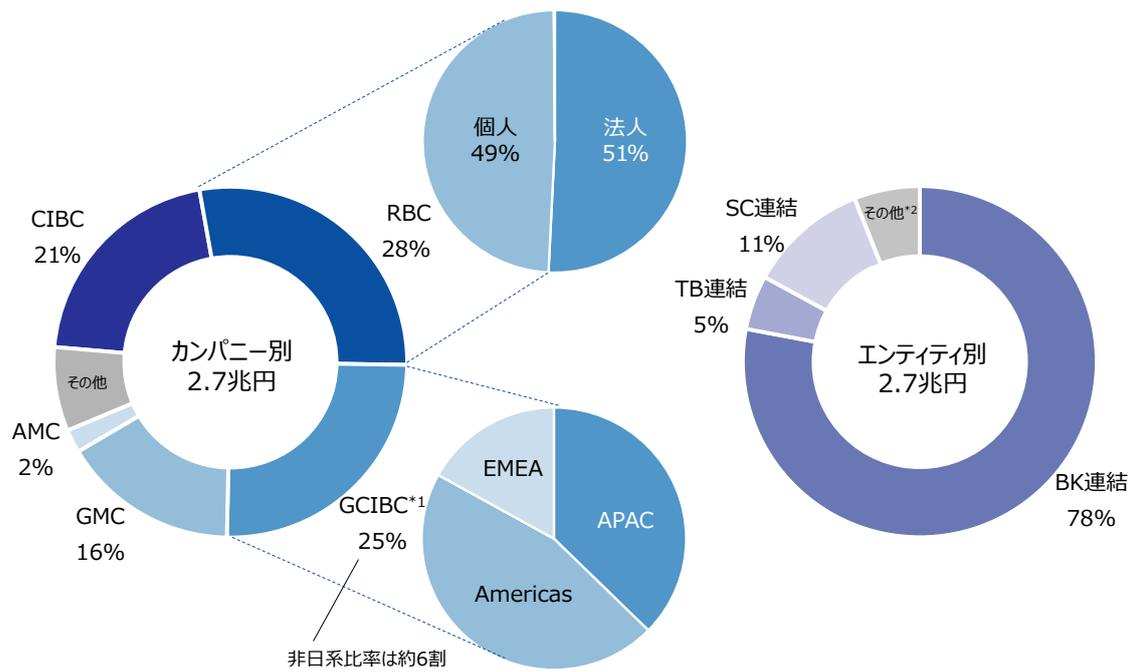
(億円)



*1: ETF関係損益等を含む *2: その他有価証券評価差額金を除く

MIZUHO

みずほグループ概観：業務粗利益構成比（FY23）



*1: 地域別区分は本部計上分を除いて集計 *2: 各子会社間の内部取引として連結消去すべきものを含む

カンパニー別業績

(億円)

グループ合算、速報値

	業務粗利益		経費		業務純益		当期純利益		ROE
	FY23	前年度比*1	FY23	前年度比*1	FY23	前年度比*1	FY23	前年度比*1	FY23
顧客部門	20,330	+1,357	△12,574	△1,053	7,914	+477	5,553	+218	7.3%
RBC	7,492	+426	△6,511	△454	1,050	+247	512	+119	2.7%
CIBC	5,563	+476	△2,178	△157	3,462	+333	2,873	△74	9.2%
GCIBC	6,702	+430	△3,524	△431	3,374	△2	2,235	+275	9.0%
AMC	572	+24	△361	△11	28	△101	△66	△103	-
市場部門 (GMC) *2	4,325	+1,183	△3,074	△540	1,250	+651	828	+480	3.8%
バンキング*2	454	+644	△500	△70	△46	+574			
セールス & トレーディング	3,871	+538	△2,574	△469	1,296	+76			

*1: 前年度計数をFY23管理会計ルールに組み替えて算出 *2: 2行合算のETF関係損益を含む

MIZUHO

リテール・事業法人カンパニー

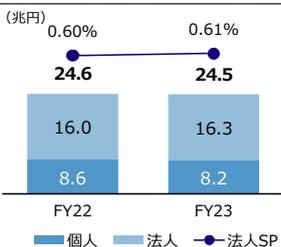
グループ合算*1

(億円)		FY22	FY23	YoY	年度計画	達成率
業務粗利益	1	7,066	7,492	+426		
うち金利収支	2	2,884	3,179	+295		
うち非金利収支	3	4,182	4,313	+131		
経費*2	4	△6,058	△ 6,511	△454		
持分法による投資損益	5	△184	70	+253		
業務純益	6	804	1,050	+247	880	119%
与信関係費用	7	△133	△ 67	+66		
株式等関係損益	8	142	143	+1		
その他	9	△420	△ 614	△195		
当期純利益	10	393	512	+119	550	93%
内部リスク資本(平残)	11	19,436	19,149	△287		
ROE	12	2.0%	2.7%	+0.7%	2.8%	
業務粗利益RORA	13	3.9%	4.1%	+0.2%		
経費率	14	85.7%	86.9%	+1.2%		

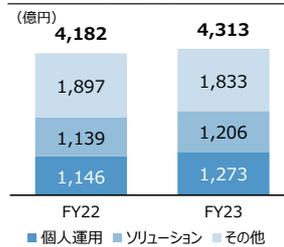
業績概要

金利収支の増加や経費コントロールが寄与し、業務純益は計画を超過。臨時費用の増加を主因に、当期純利益は計画未達

貸出金(平残)・スプレッド*3



非金利収支



KPI等

	FY22	FY23		23/3末	24/3末
<法人>			<個人>	23/3末	24/3末
IPO件数*4	2位	3位	預かり資産残高(兆円)	50.9	61.8
高採算貸出*5(億円)	7,129	9,153	うちSC*7(兆円)	45.4	55.5
<個人>			株投平均保有年数*8	7.4年	6.7年
NISA口座開設*6(万件)	6.0	11.7	(参考)業界全体*8*9	5.1年	4.1年

*1: 23年度管理会計ルール。過年度計数を遡及修正 *2: 除く臨時処理分等 *3: 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 *4: IPOブックランナー件数 (出所) Capital Eye
*5: 10億円以上の採算性の高い貸出未残 *6: BK+SC (リテール・事業法人部門) *7: リテール事業法人部門 *8: 過去1年の平均保有残高・解約・償還総額より算出 *9: 一般社団法人投資信託協会の公表データより作成

コーポレート&インベストメントバンキングカンパニー

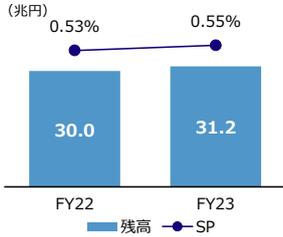
グループ合算*1

(億円)		FY22	FY23	YoY	年度計画	達成率
業務粗利益	1	5,087	5,563	+476		
うち金利収支	2	2,436	2,564	+128		
うち非金利収支	3	2,652	2,977	+325		
経費*2	4	△2,021	△2,178	△157		
持分法による投資損益	5	64	77	+13		
業務純益	6	3,129	3,462	+333	3,210	108%
与信関係費用	7	△438	△863	△425		
株式等関係損益	8	1,003	868	△135		
その他	9	△748	△595	+153		
当期純利益	10	2,946	2,873	△74	2,810	102%
内部リスク資本(平残)	11	33,149	31,115	△2,035		
ROE	12	8.9%	9.2%	+0.3%	8.8%	
業務粗利益RORA	13	2.2%	2.4%	+0.3%		
経費率	14	39.7%	39.2%	△0.6%		

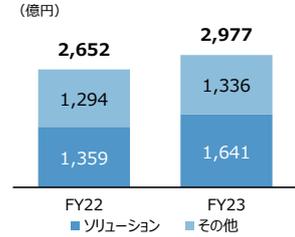
業績概要

コーポレートアクションへの能動的なアプローチ等により業務純益は大幅増益。フォワード・ルッキングな引当増しにより純利益は微減

貸出金(平残)・スプレッド*3



非金利収支



リーグテーブル等

	FY22	FY23		FY22	FY23
DCM*4	1位	1位	M&A*5*7 件数	3位	3位
SDGs債*4	1位	1位	金額	4位	7位
LCM*5	1位	1位	SI投資*8 (未残、FY19=100)	135	151
ECM*5*6	4位	4位			

*1: 23年度管理会計ルール。過年度計数を遡及修正 *2: 除く(即時処理分等 *3: 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 *4: 引受金額ベース、ローンチ日ベース、サムライ債、地方債(主幹事方式)、優先出資証券を含み、自社債・証券化・ST(セキリティトークン債)除く(出所) Capital Eye *5: (出所) LSEG *6: フックランナーベース、価格決定日ベース、新規公開株式、既公開株式、転換社債型新株予約権付社債の合算(REIT含む) *7: 日本企業関連公表案件、不動産案件を除く *8: ストラテジック・インベストメント、エクイティ・メザン等の資本性ファイナンス。FY19末を100とした場合の実績。

グローバルコーポレート&インベストメントバンキングカンパニー

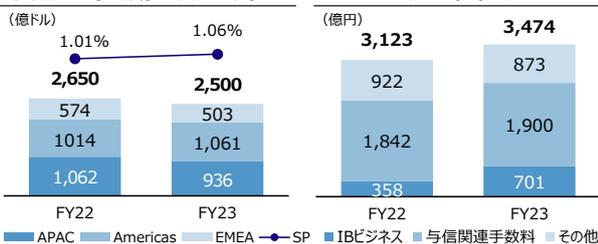
グループ合算*1

(億円)		FY22	FY23	YoY	年度計画 達成率
業務粗利益	1	6,272	6,702	+430	
うち金利収支	2	2,829	2,645	△183	
うち非金利収支	3	3,123	3,474	+352	
経費*2	4	△3,093	△3,524	△431	
持分法による投資損益	5	204	220	+16	
業務純益	6	3,376	3,374	△2	3,320 102%
与信関係費用	7	△297	15	+311	
株式等関係損益	8	-	9	+9	
その他	9	△1,119	△1,163	△43	
当期純利益	10	1,959	2,235	+275	2,170 103%
内部リスク資本(平残)	11	25,743	24,887	△856	
ROE	12	7.6%	9.0%	+1.4%	7.9%
業務粗利益RORA	13	2.4%	2.7%	+0.3%	
経費率	14	49.3%	52.6%	+3.3%	

業績概要

貸出金需要が弱く金利収支が伸び悩む中、非金利収支が業務粗利益を牽引。与信関係費用戻入もあり当期純利益計画を達成

貸出金(平残)・スプレッド*3



非金利収支



リーグテーブル等

	FY22	FY23	FY22	FY23
米州IG DCM*4	8位	8位	アジア	
除く米銀	2位	2位	トランザクション	
シェア	4.2%	4.4%	バンキング	125%
米州Non-IG LCM/DCM*5	16位	14位	収益*6	155%
除く米銀	6位	6位	(FY19対比)	
シェア	1.7%	1.9%		

*1: 23年度管理会計ルール。過年度計数を適及修正 *2: 除く臨時処理分等 *3: BK (含む中国・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)、グループ内貸出金を除く
*4: 投資適格の企業が発行する債券、ファイナンス (出所) Dealogic *5: 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 *6: 流動性預金+外為+トレードファイナンス (非金利)

グローバルマーケットカンパニー

グループ合算*1

(億円)		FY22	FY23	YoY	年度計画	達成率
業務粗利益	1	3,142	4,325	+1,183		
バンキング	2	△190	454	+644		
S&T	3	3,332	3,871	+538		
経費*2	4	△2,535	△3,074	△540		
持分法による投資損益	5	-	-	-		
業務純益*3	6	599	1,250	+651	1,540	81%
バンキング	7	△620	△46	+574		
S&T	8	1,219	1,296	+76		
与信関係費用	9	△4	4	+7		
株式等関係損益	10	-	-	-		
その他	11	△248	△426	△178		
当期純利益	12	348	828	+480	1,040	80%
内部リスク資本(平残)	13	16,897	22,061	+5,165		
ROE	14	2.1%	3.8%	+1.7%	4.2%	
業務粗利益RORA	15	3.1%	3.3%	+0.2%		
経費率	16	80.7%	71.1%	△9.6%		

業績概要

バンキング：本邦株価上昇の捕捉や外債ネガティブキャリー打ち返し等により増益。年度末にはポートフォリオの健全化を実施

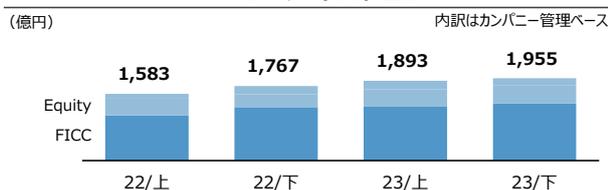
S&T：プロダクト拡充等による収益力強化と多様な顧客フローの捕捉が国内外で進展し、過去最高益

〈参考〉評価差額*4

(億円)	23/3末	24/3末	連結
国債	△6,139	△5,059	2
外国債券	△4,546	△4,941	
ETF、ファンド	△1,128	△120	

- ✓ バンキングポートフォリオの含み損健全化実施により、評価損は縮小
- ✓ 有価証券ポートフォリオ・ALM一体の金利リスクコントロールを継続

S&T プロダクト別収益額



*1: 23年度管理会計ルール。過年度計数を遡及修正 *2: 除く臨時処理分等 *3: ETF関係損益(2行合算)を含む
*4: 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段のうち、繰延ヘッジ会計適用分のネット繰延損益を勘案

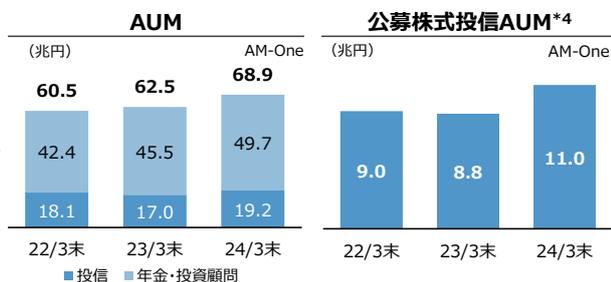
アセットマネジメントカンパニー

グループ合算*1

(億円)		FY22	FY23	YoY	年度計画	達成率
業務粗利益	1	548	572	+24		
うち投信	2	329	353	+24		
うち年金	3	132	140	+8		
経費*2	4	△350	△361	△11		
持分法による投資損益	5	△1	△119	△118		
業務純益	6	128	28	△101	140	20%
与信関係費用	7	-	-	-		
株式等関係損益	8	-	-	-		
その他	9	△92	△94	△2		
当期純利益	10	37	△66	△103	50	-%
内部リスク資本(平残)	11	1,043	953	△90		
ROE	12	3.5%	-	-	4.5%	
(参考) ROE (のれん考慮後)*3	13	19.6%	-	-		
業務粗利益RORA	14	19.0%	20.8%	+1.9%		
経費率	15	63.9%	63.1%	△0.8%		

業績概要

投信・年金ともに前年度比増益も、持分法による投資損益の影響により、業務純益・当期純利益は前年度比で減益



KPI等

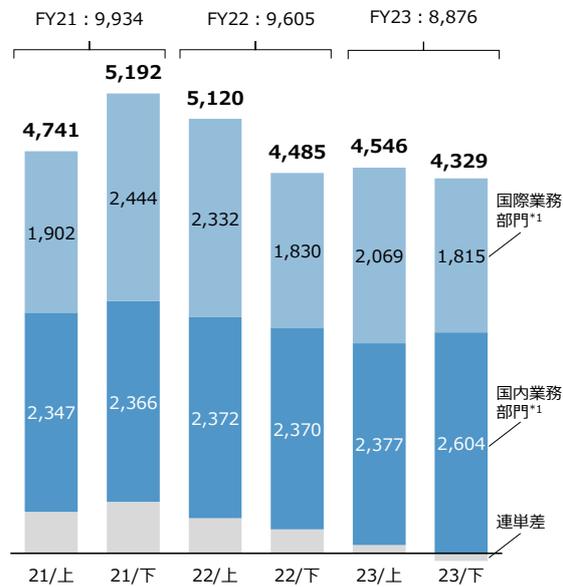
(万人)	23/3末	24/3末	(兆円)	23/3末	24/3末
DC加入者等数*5	174.1	179.9	DC資産残高	2.9	3.7
企業型	142.7	145.4	DB資産残高	6.6	7.2
iDeCo	31.4	34.5		FY22	FY23
			R&I投信会社 満足度調査*6	3位	4位

*1: 23年度管理会計ルール。過年度計数を遡及修正 *2: 除く臨時処理分等 *3: 当期純利益への主要なのれん償却等及び内部リスク資本への主要なのれん等計上額を控除した試算値
*4: 除くETF (出所) 投資信託協会公表データ *5: BK *6: AM-One (出所) 格付投資情報センター「ファンド情報」390・417号

連結粗利益

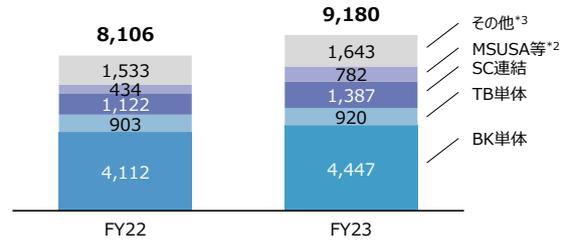
資金利益

(億円)



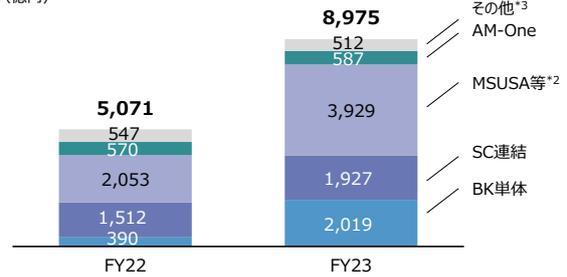
役員取引利益+信託報酬

(億円)



特定取引利益+その他業務利益

(億円)



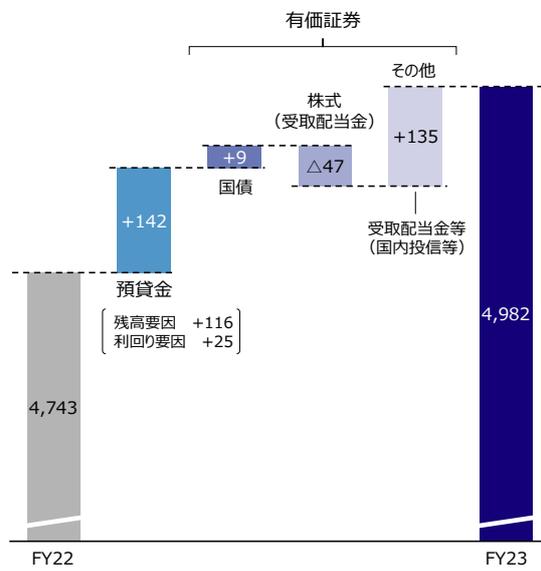
*1: 2行合算 *2: SC連結対象でない、MSUSA等の米国証券業務拠点 *3: 内部取引消去等調整を含む

資金利益（増減要因）

国内業務部門

2行合算

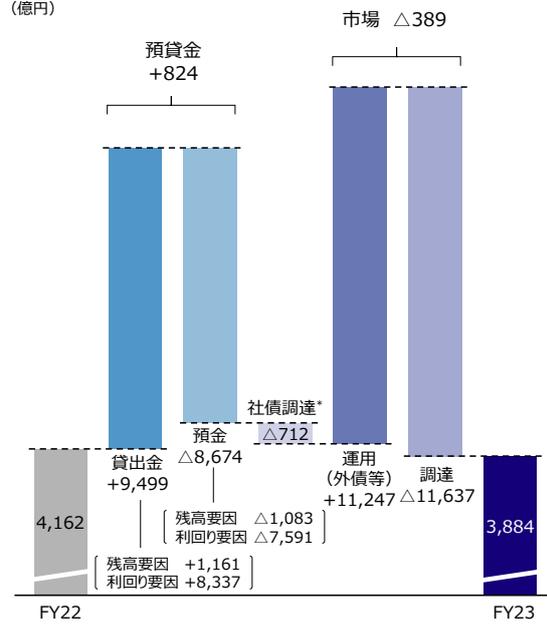
(億円)



国際業務部門

2行合算

(億円)

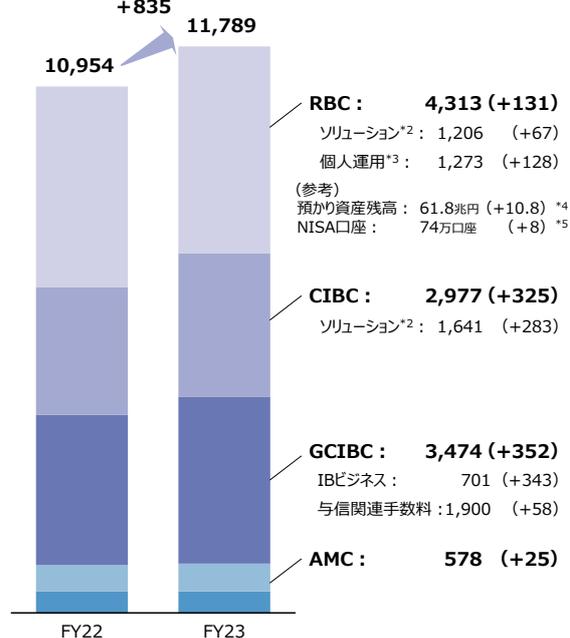


* 借入金を含む
MIZUHO

非金利ビジネス*1

(億円)

() 内は前年度比



RBC : 4,313 (+131)

ソリューション*2 : 1,206 (+67)

個人運用*3 : 1,273 (+128)

(参考)

預かり資産残高 : 61.8兆円 (+10.8) *4

NISA口座 : 74万口座 (+8) *5

CIBC : 2,977 (+325)

ソリューション*2 : 1,641 (+283)

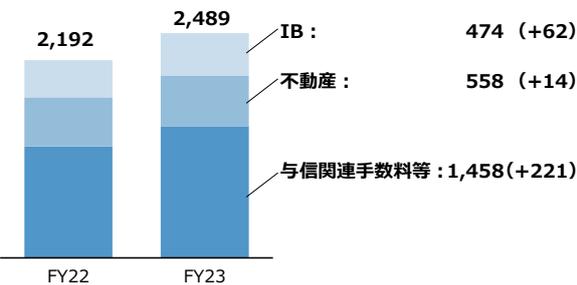
GCIBC : 3,474 (+352)

IBビジネス : 701 (+343)

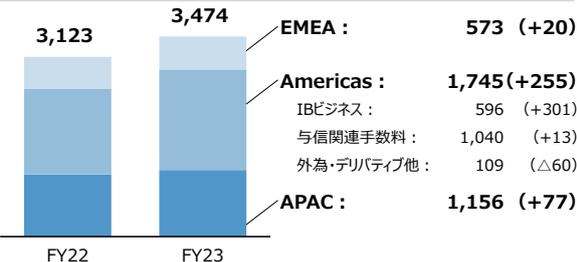
与信関連手数料 : 1,900 (+58)

AMC : 578 (+25)

国内法人ソリューション収益内訳



GCIBC地域別内訳



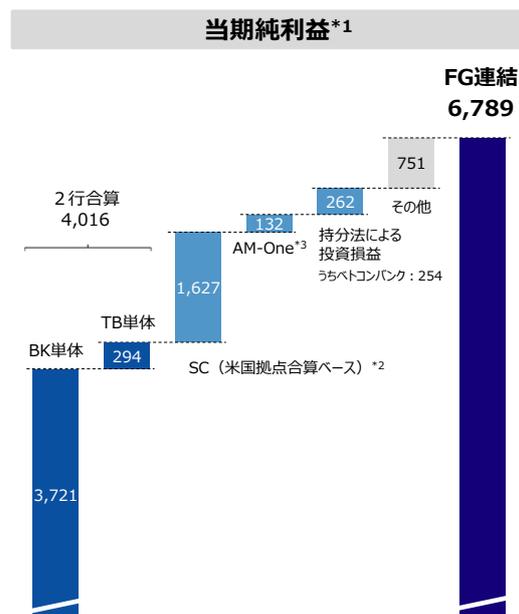
*1: FY23管理会計ルール、過年度計数を適及修正。変更前の計数は、FY22: 11,134億円 *2: 投資銀行業務関連手数料、不動産仲介手数料を含む *3: BK投信・保険+SC個人セグメント、PBセグメント
*4: SCJテール事業法人部門と2行合算 (保険、投資信託 (除MMF)、外貨預金) の合計 *5: BK+SC

グループ会社別業績

(億円)

業務純益*1	FY22	FY23	前年度比
BK単体	5,434	6,240	+806
TB単体	306	267	△38
SC (米国拠点合算ベース) *2	1,145	1,822	+677
AM-One*3	210	206	△4
持分法による投資損益	118	262	+143
その他	854	1,258	+403
FG連結	8,071	10,058	+1,986

当期純利益*1	FY22	FY23	前年度比
BK単体	3,961	3,721	△239
TB単体	269	294	+24
SC (米国拠点合算ベース) *2	798	1,627	+829
AM-One*3	140	132	△8
持分法による投資損益	118	262	+143
その他	265	751	+485
FG連結	5,555	6,789	+1,234



*1: ETF関係損益等を含む。連結調整前の概数 *2: 業務純益はSC連結数に、SC連結対象会社でないMSUSA等の米国拠点の計数を単純合算したもの。当期純利益は同米国拠点を含んだ社内管理ベースの計数。米国拠点の計数は業務純益1,315億円、当期純利益938億円 *3: 連結、のれん等償却を除く

B/Sの概要*1 (24年3月末)

総資産 278兆円 (+24.4)

貸出金	預金・譲渡性預金								
92 (+4.0)	171(+7.1)								
有価証券	<table border="1"> <tr> <td>RBC個人*3</td> <td>47.1 (+0.8)</td> </tr> <tr> <td>RBC法人*3</td> <td>32.6 (+1.7)</td> </tr> <tr> <td>CIBC*3</td> <td>46.8 (+1.6)</td> </tr> <tr> <td>GCIBC*3</td> <td>27.8 (+1.0)</td> </tr> </table>	RBC個人*3	47.1 (+0.8)	RBC法人*3	32.6 (+1.7)	CIBC*3	46.8 (+1.6)	GCIBC*3	27.8 (+1.0)
RBC個人*3	47.1 (+0.8)								
RBC法人*3	32.6 (+1.7)								
CIBC*3	46.8 (+1.6)								
GCIBC*3	27.8 (+1.0)								
38(+0.8)	その他								
<table border="1"> <tr> <td>日本国債</td> <td>11.4 (△5.7)</td> </tr> <tr> <td>外国債券</td> <td>15.8 (+5.0)</td> </tr> <tr> <td>日本株式</td> <td>3.7 (+0.7)</td> </tr> </table>	日本国債	11.4 (△5.7)	外国債券	15.8 (+5.0)	日本株式	3.7 (+0.7)	96 (+16.1)		
日本国債	11.4 (△5.7)								
外国債券	15.8 (+5.0)								
日本株式	3.7 (+0.7)								
その他	純資産								
147 (+19.4)	10 (+1.1)								
<table border="1"> <tr> <td>現金・預け金</td> <td>72.9 (+5.8)</td> </tr> <tr> <td>うち日銀預け金*2</td> <td>57.5 (+6.3)</td> </tr> </table>	現金・預け金	72.9 (+5.8)	うち日銀預け金*2	57.5 (+6.3)					
現金・預け金	72.9 (+5.8)								
うち日銀預け金*2	57.5 (+6.3)								

うち外貨建て*3

- 貸出金に対する顧客預金の割合：79%
- 国内+海外日系約50%、
海外非日系約50%
(地域別：米州約20%、EMEA約10%、APAC約20%)

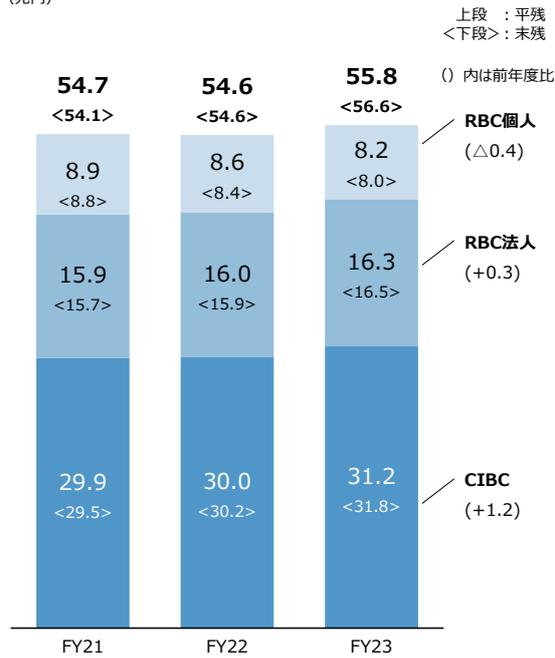
4,983億ドル (+121)

貸出金*4	顧客預金*4
2,536(△309)	2,015 (△244)
有価証券	中長期調達*5
1,013 (+242)	1,055 (+178)
その他	市場性調達*6
1,434 (+188)	1,371 (+207)
	CD・CP
	541 (△20)

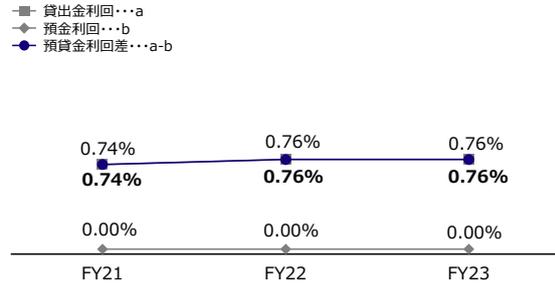
*1: ()は23/3末対比 *2: 2行合算 *3: BK+TB、FY23管理会計ルール *4: 中国・米国・オランダ・インドネシア・マレーシア・ロシア・ブラジル・メキシコ現地法人、国内を含む *5: 社債、通貨スワップ等
*6: レポ、インターバンク、中銀預金等

国内貸出金*1

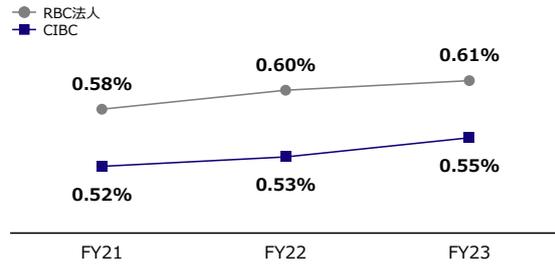
(兆円)



預貸金利回差*2



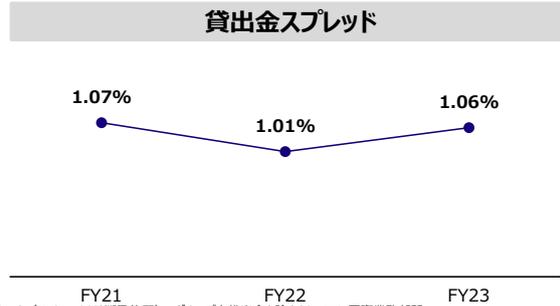
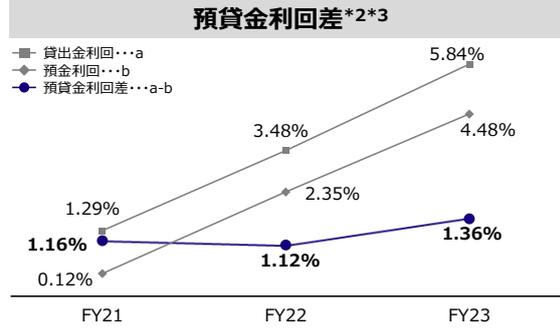
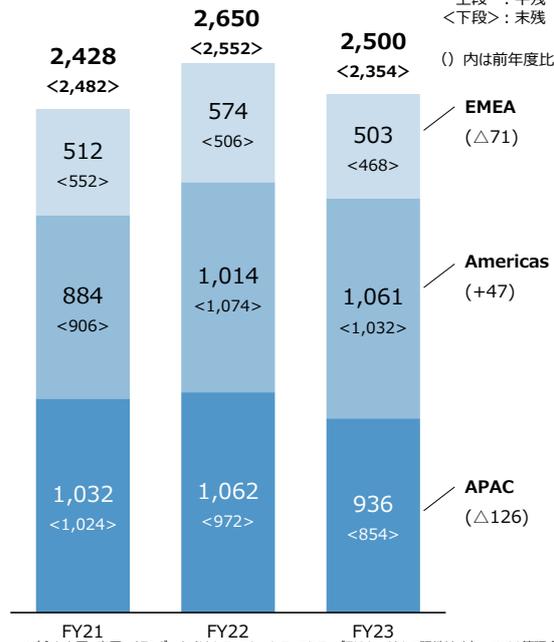
貸出金スプレッド



*1: BK+TB, FY23管理会計ルール (FY21~FY22は適及修正)、グループ内貸出金・政府等向け貸出金を除く *2: 2行合算、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*1

(億ドル)

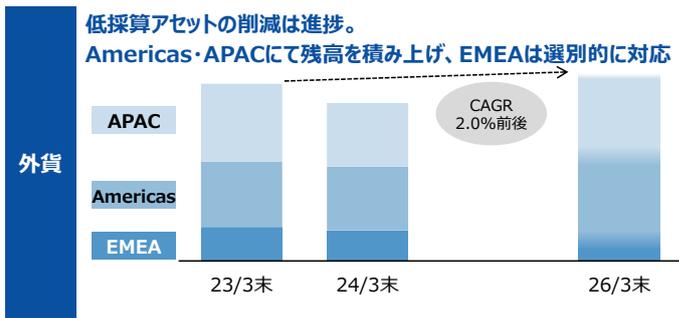
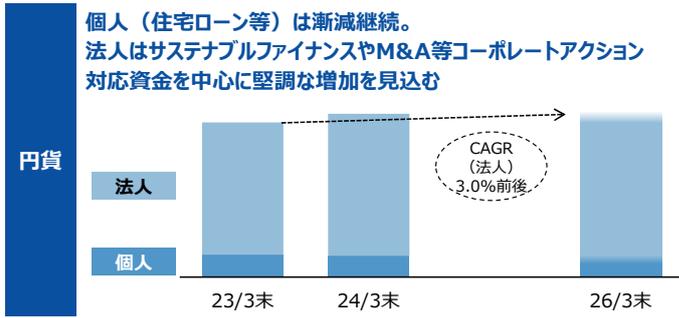


*1: BK (含む中国、米国、オランダ、インドネシア、マレーシア、ロシア、ブラジル、メキシコ現地法人)。FY23管理会計ルール (FY21~22は遡及修正)、グループ内貸出金を除く *2: BK、国際業務部門
 *3: 貸出金利回について、FY22中間期以降の計数に一部誤りがありましたので、FY22の貸出金利回を修正して表示しています。尚、四半期毎の修正後計数はFY22/2Q：2.34%、FY22/3Q：2.98%、FY23/1Q：5.55%、FY23/2Q：5.68%、FY23/3Q：5.77%です

(参考) 貸出金の見通し

残高

カンパニー管理ベース



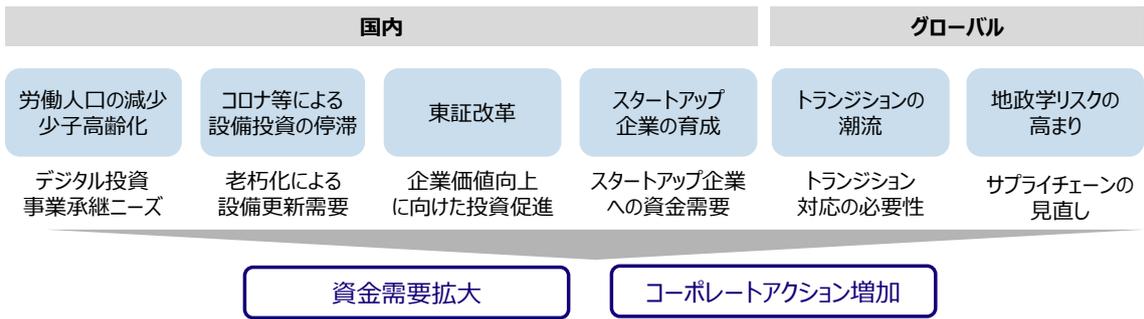
スプレッド

カンパニー管理ベース

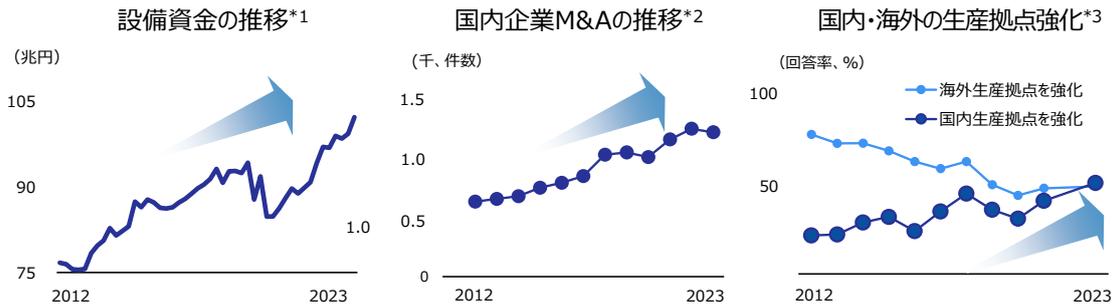
	FY23 vs FY24	FY24 vs FY25
大企業	➡	➡
中堅・ 中小企業	➡	➡
個人	➡	➡

	FY23 vs FY24	FY24 vs FY25
APAC	➡	➡
Americas	➡	➡
EMEA	➡	➡

(参考) 日本企業を取り巻く環境



マクロ統計データ



*1: 内閣府「四半期別GDP速報」よりRT作成。名目設備投資額 *2: レコフ「M&Aデータベース」よりRT作成。合併・買収案件のみ集計。公表後に解消した案件は除外
 *3: 日本政策投資銀行「全国設備投資計画調査」よりRT作成。向こう3年程度で、国内・海外生産拠点を強化すると回答した割合。対象は大企業・製造業のうち、国内・海外の両方で生産活動を行っている企業

海外ポートフォリオ①

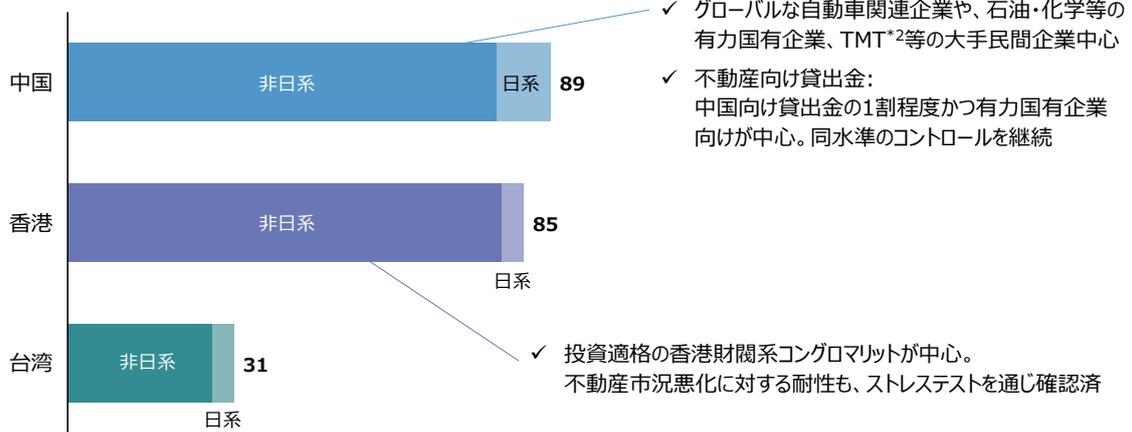
中国・香港・台湾向け貸出金（24年3月末）*1

リスク所在国・地域ベースの保証勘案後残高

■ 貸出ポートフォリオの量・質をコントロールしつつ、非金利収支を中心に採算性向上を企図

- 期間・セーラビリティ等の工夫を講じ、アセットの機動性を確保
- トランザクションバンキング・DCM等の強化と、低採算アセットの見直しによる、個社・案件毎のリターン向上

(億ドル)

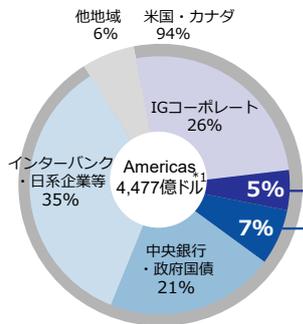


*1: BK連結+TB連結。リスク所在国・地域ベースの保証勘案後残高。日系・非日系区分は内部管理ベース *2: Telecom, Media & Technologies

Americas・EXP (24年3月末)

非日系Non-IG領域

内部管理ベース



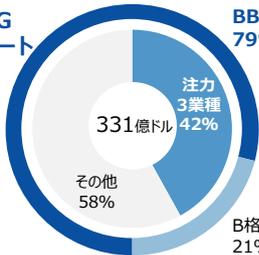
PEスポンサー



■ PEスポンサー

- LBOファイナンスは僅少
 - スポンサーを選定の上、取引を実施
 - 引受期間中の価格変動リスクは、CDXも活用し機動的にヘッジ可能な体制
- サブスクリプションファイナンスは短期が中心。マージンローンは担保株価を厳格にモニタリング

Non-IGコーポレート



BB格以上 79%

■ Non-IG コーポレート

- BB+, BBが中心のポートフォリオ構成
- 注力3業種 (IDI, TMT^{*3}, ヘルスケア) を中心に、選別的に対応
- セクター知見を活かし審査体制を強化

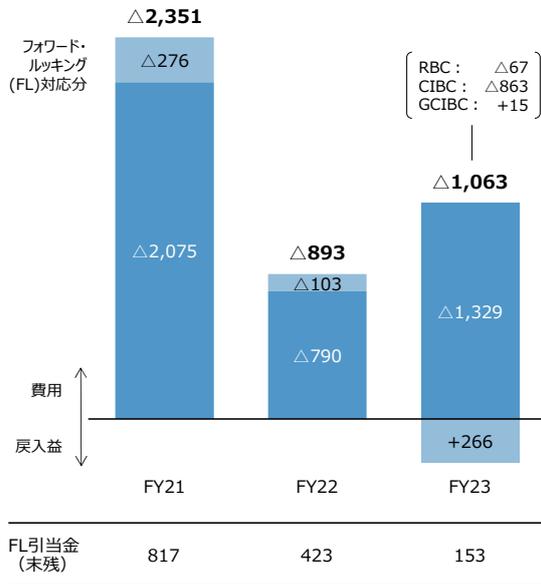
*1: BK連結+TB連結。貸出金・コミットメントライン・保証取引・デリバティブ与信等を対象。リスク所在国ベースの保証助成率後残高 *2: サブスクリプションファイナンス、マージンローン
 *3: Industrial & Diversified Industries, Telecom, Media & Technologies

アセットクオリティ

与信関係費用

連結

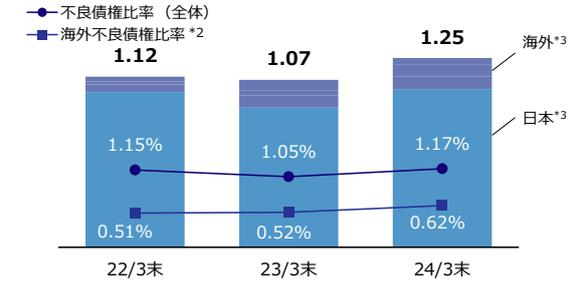
(億円)



銀行法及び再生法に基づく債権*1

連結

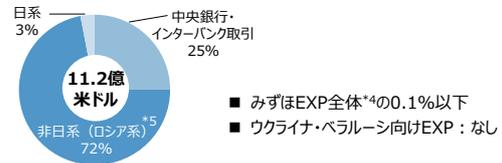
(兆円)



〈参考〉 その他の要注意先債権 2行合算、銀行勘定

	22/3末	23/3末	24/3末
残高	1.9	1.8	1.9
引当率	3.46%	2.91%	4.08%

(参考) ロシア関連EXP*4 (24年3月末)



- みずほEXP全体*4の0.1%以下
- ウクライナ・ベラルーシ向けEXP：なし

*1: 信託勘定を含む *2: BK (海外現地法人を含む)、カンパニー管理ベース *3: 代表主管店ベース *4: BK連結+TB連結。貸出金・コミットライン・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
*5: プロジェクトファイナンス案件を含む

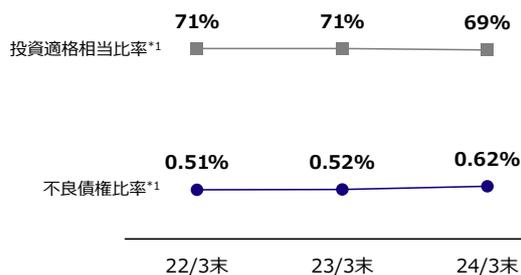
海外アセットクオリティ

貸出資産の質

- アセットの大部分が投資適格相当
- 海外の中小企業・個人向けファイナンスは僅少

〈みずほ〉の海外戦略軸

- ・ グローバル300戦略：
優良グローバル企業を中心に取引を推進



不動産EXP^{*2}

内部管理ベース

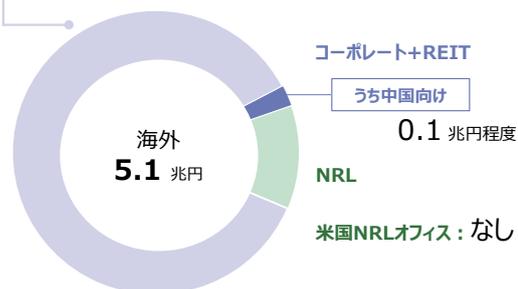
- 海外は全体の30%程度
- 米国オフィス向けNRLのEXPはなし。
中国向けEXPは僅少

	(兆円)	(%)
EXP合計	18.5	100
国内	13.4	73
海外	5.1	27

(参考)

不動産業向け貸出金の割合

国内	20% 弱
海外	10% 弱



*1: BK (海外現地法人を含む)、カンパニー管理ベース *2: BK連結+TB単体。貸出金・外国為替・コミットメントライン未使用枠等の総与信額。24年3月末。NRL=ノンコースローン

有価証券ポートフォリオ*1

その他有価証券

連結

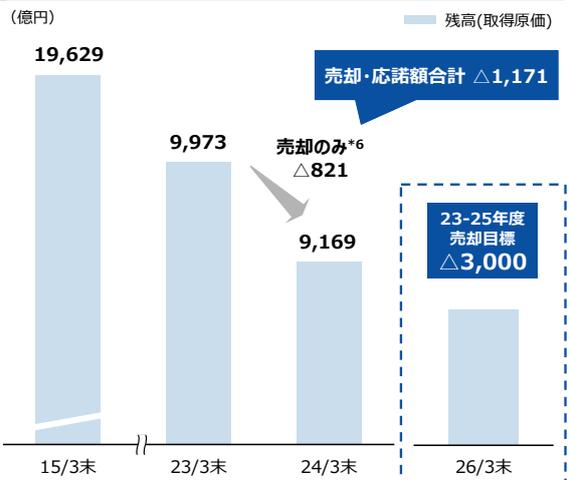
(億円)	取得原価		評価差額*2	
	24/3末	23/3末比	24/3末	23/3末比
1 合計	314,046	△22,089	14,554	+6,430
2 株式	9,169	△803	21,332	+6,514
3 債券	143,948	△59,059	△345	+414
4 うち国債	109,681	△55,131	2	+466
5 外国債券	130,050	+28,698	△4,941	△395
6 うち米国債*3	85,730	+22,065	△4,609	△469
7 その他	30,877	+9,074	△1,490	△102
8 ペアファンド*4	3,464	△828	△1,369	△1,111
9 投資信託等	27,413	+9,903	△120	+1,008
(ご参考)				
満期保有目的*5	40,451	+19,969		

評価差額*2



株式残高

連結

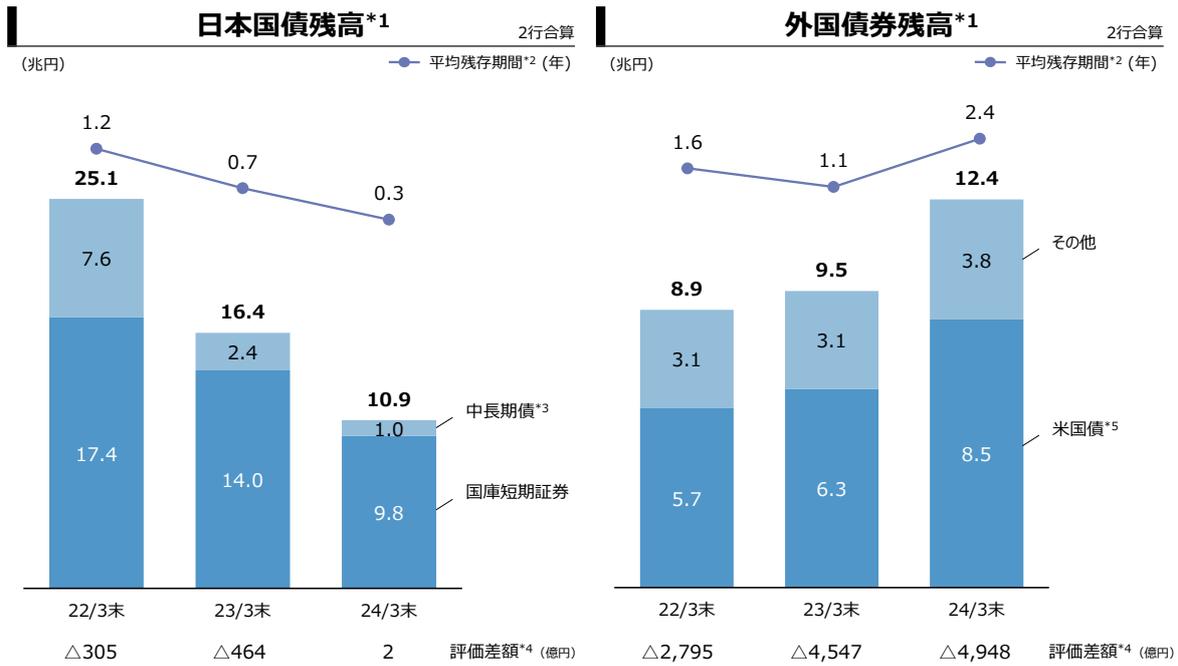


<参考>みなし保有株式の売却*7

	BK+TB、管理会計
15/3末-23/3末	6,724
FY23	1,939

*1: 時価のあるもの、組合出資分を除く *2: 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 *3: 米国債、GSE債 *4: 株式含み益の固定化を目的とするヘッジ取引分 *5: 2行合算
*6: 除く退職給付信託からの返還等+17億円 *7: 一部、BK・TBの資産に計上されている金額を含む。時価

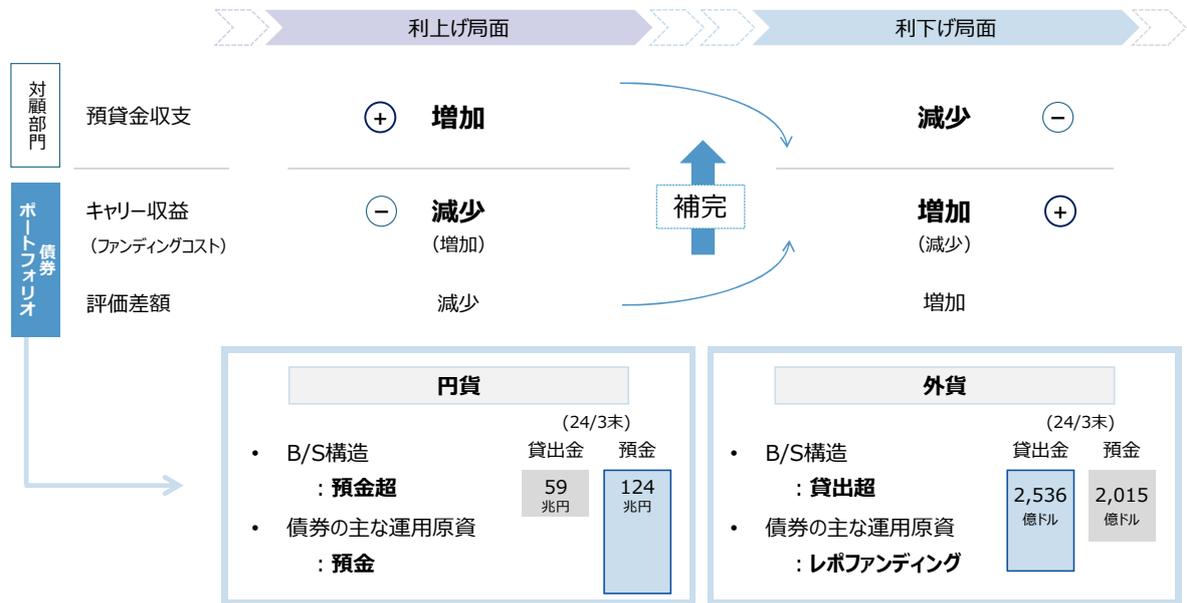
債券ポートフォリオ



*1: その他有価証券で時価のあるもの *2: 内部管理ベース。ヘッジ考慮後、除く満期保有目的債券 *3: 残存期間1年以内のものを含む *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
 *5: 米国債、GSE債

(参考) 債券ポートフォリオの役割

- 対顧客ビジネスの補完的位置づけ。金利変動・クレジットサイクルの中で、財務運営を安定化
- 円債・外債ともに、運用にあたってはトレンドの転換点を要見極め



バーゼル規制関連

自己資本比率

連結

(億円)

	22/3末	23/3末	24/3末
総自己資本比率	17.53%	16.05%	16.93%
Tier1比率	15.00%	13.91%	14.85%
CET1比率	12.46%	11.80%	12.73%
[その他有価証券 評価差額金を除く]	[11.52%]	[11.28%]	[11.83%]
総自己資本	113,516	113,069	123,146
Tier1資本	97,132	98,033	108,018
CET1資本*1	80,672	83,155	92,599
AT1資本*2	16,460	14,878	15,418
Tier2資本	16,383	15,035	15,127
リスクアセット	647,304	704,341	727,202
総エクスポージャー	2,129,720	2,194,411	2,293,768

その他規制比率

連結

(億円)

	22/3末	23/3末	24/3末
レバレッジ比率	4.56%	4.46%	4.70%
外部TLAC比率			
リスクアセットベース	24.24%	24.02%	25.35%
総エクスポージャーベース	8.43%	8.85%	9.17%

	21年度4Q	22年度4Q	23年度4Q
流動性カバレッジ (LCR) 比率	136.5%	130.6%	129.7%
適格流動資産	711,741	775,999	811,683
純資金流出額	521,409	594,194	625,716

〈参考〉	22/3末	23/3末	24/3末
CET1比率 (完全実施ベース)	9.9%	9.9%	10.5%
同 (その他有価証券評価差額金を除く)	9.3%	9.5%	9.8%

*1: 普通株式等Tier1資本 *2: その他Tier1資本

MIZUHO

(参考) 24年3月 日銀金融政策変更による想定影響 (概算)

24年度 業務計画への影響額

450 億円程度

(参考) 2016年、マイナス金利政策導入時の影響額 (当時試算)

△400 億円程度

24/3末の実績値
() 内は23/12末対比の変化幅

円貨B/S (24/3末*1) (兆円)



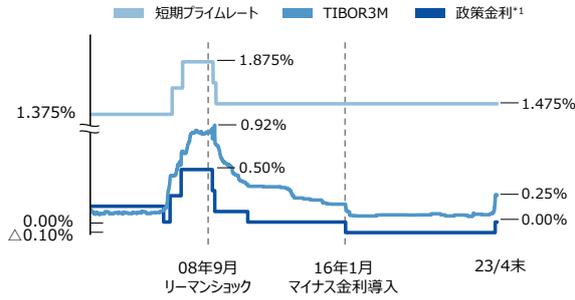
*1: BK、内部管理ベース *2: 含む政府保証債等 *3: 除く満期保有目的債券、ヘッジ考慮後 *4: 2023年11月13日以前の基準金利をもとに算出。2023年11月13日から2024年3月24日までは0.200%を適用

(参考) 関連データ

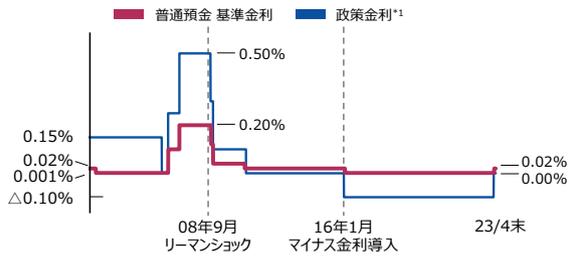
参考

金利動向

・貸出金利

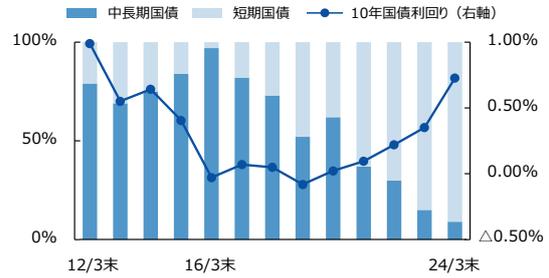


・預金金利



参考

国債運用の過去推移^{*2}



参考

為替変動による影響 (試算)

- 円安は全体収益にポジティブに作用

円安進行時

1円 (対USD) あたり		・ 直近の影響額から試算
業務純益	+35 億円程度	
当期利益	+25 億円程度	

(FY24計画レート USD/JPY 135円)

*1: 無担保コール翌日物誘導目標。レンジを伴う場合はその下限を表示。2016年1月29日から2024年3月18日までは、日銀当座預金のうち政策金利残高にかかる適用金利 Δ 0.10%を表示 *2: その他有価証券。取得原価

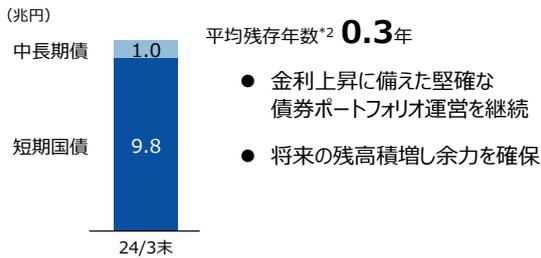
(参考) 金利のある世界における機会とリスク

■ 日本のマクロ環境が大きく変化しつつある環境下、ビジネス機会を捕捉するとともに潜在的なリスクに備える

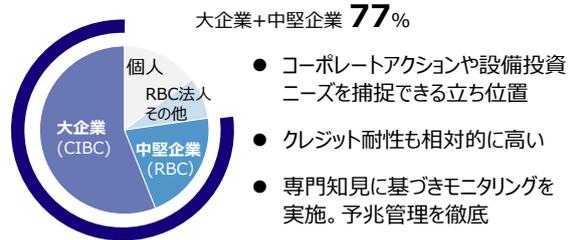
	足許の動向	みずほの ビジネス機会 / 潜在的リスク	みずほの 備え (強み)	
市場	<ul style="list-style-type: none"> 国債利回りの上昇 金利変動余地の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 国債運用 S&Tビジネス 	<ul style="list-style-type: none"> 有価証券含み損拡大 金利リスクの増大 	<ul style="list-style-type: none"> 堅確な債券運営 S&Tビジネスの実績
個人	<ul style="list-style-type: none"> 「貯蓄から投資」の動きが加速 	<ul style="list-style-type: none"> 資産運用 預金、貸出金 	<ul style="list-style-type: none"> 相場反転時の時価下落 預金獲得競争激化 	<ul style="list-style-type: none"> コンサルティング力 顧客基盤、アライアンス
法人	<ul style="list-style-type: none"> 設備投資意欲の高まり コーポレートアクションの増加 	<ul style="list-style-type: none"> 資本市場ビジネス 預金、貸出金 	<ul style="list-style-type: none"> 信用コストの増加 	<ul style="list-style-type: none"> 環境変化への耐性の高い優良顧客基盤

みずほの状況 (例)

日本国債ポートフォリオ*1



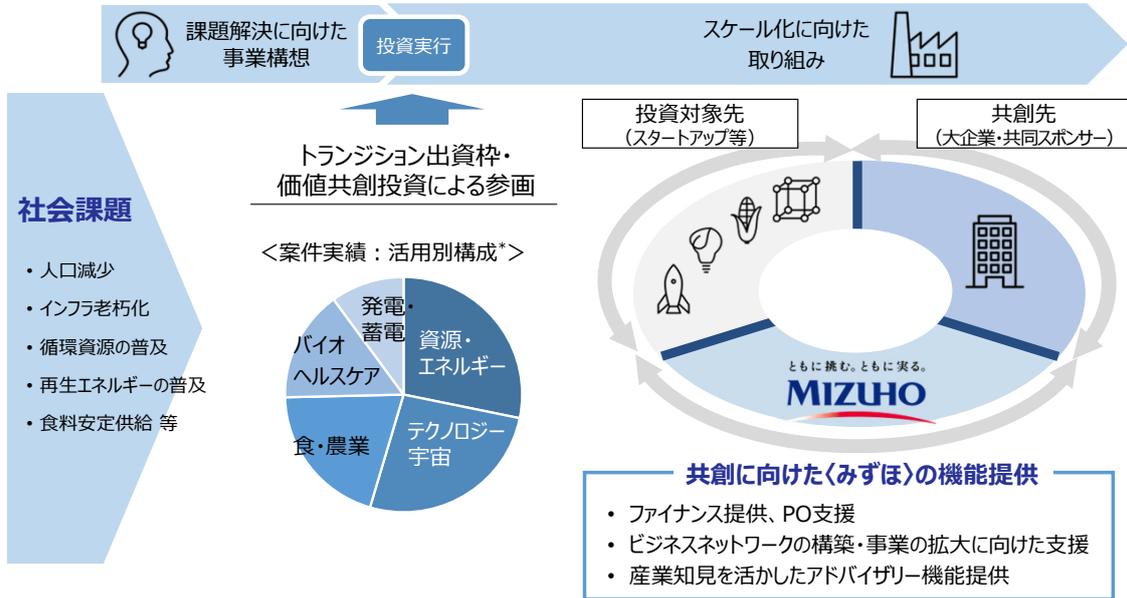
国内貸出金ポートフォリオ



*1: その他有価証券で時価のあるもの、2行合算 *2: 内部管理ベース、ヘッジ考慮後、除く満期保有目的債券

価値共創に向けた取り組みの拡がり

- 社会課題の解決に向けて共創先の事業戦略の実現を支援し、ビジネスのスケール化とともに推進
- トランジション出資枠・価値共創投資によるコミットメントを通じて、社会課題の解決に共創先とともに取り組む



* FY23末時点の実行額（速報）割合。価値共創投資・トランジション出資枠の両枠合計

MIZUHO

楽天証券ホールディングスとの戦略的資本提携

MIZUHO

個人顧客 **2,400**万人
コンサルティング*1 **1,876**人
対面相談・支店網

みずほ証券

Rakuten

ID **1億超**
デジタルUI/UX
楽天エコシステム
(経済圏)

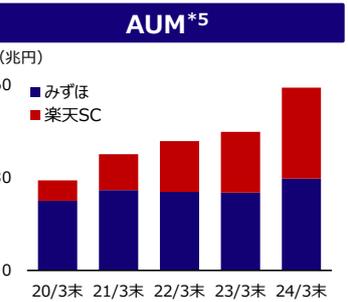
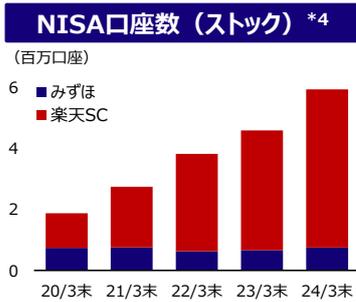
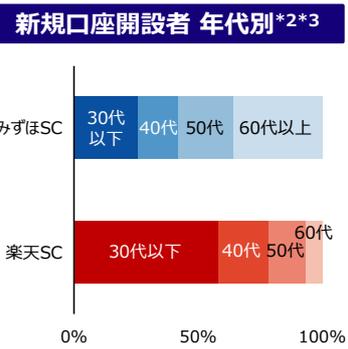
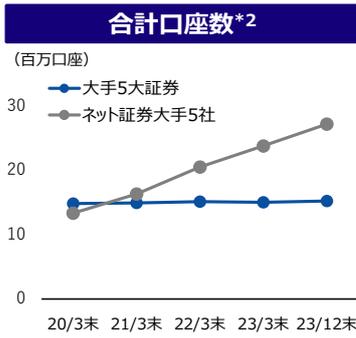
楽天証券ホールディングス

出資額
約1,670億円

49%保有
(持分法適用関連会社)

51%保有
(連結子会社)

Rakuten
楽天証券

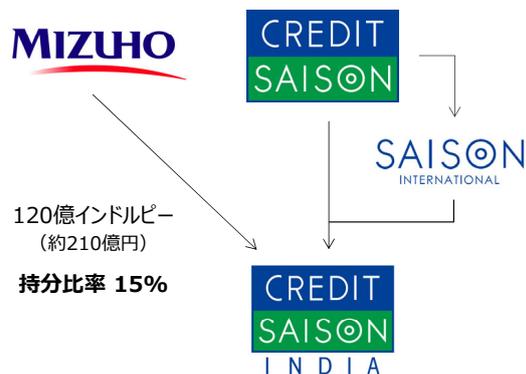


*1: FP1級、CFP (認定ファイナンシャルプランナーの国際資格) の取得者 *2: 各社開示資料を基に作成 *3: 2023年1~12月 *4: ジュニアNISAを除く、みずほはBK+SC (リテール・事業法人部門)
*5: みずほFG個人運用預かり資産残高 + 楽天SC個人預かり資産残高

Credit Saison Indiaに対する出資について

- 世界一の人口数と世界トップクラスの高い経済成長を誇る、インドのリテール向けレンディング会社“Credit Saison India”に出資。インドのリテール金融市場の成長を取り込み

【本件実行後のストラクチャー】

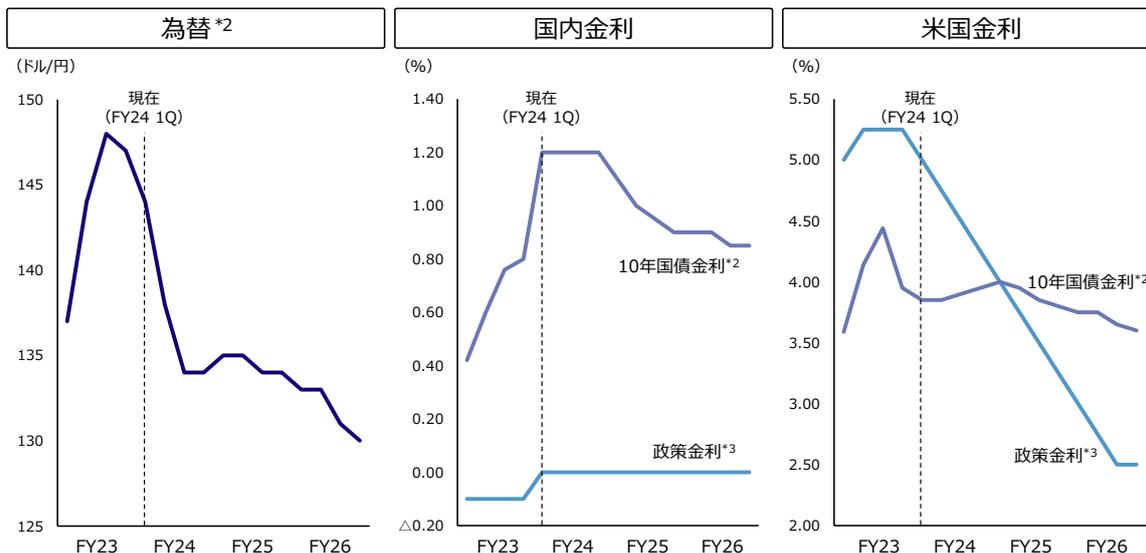


出資先	Credit Saison India (商号：Kisetsu Saison Finance(India) Pvt. Ltd.)
事業内容	個人、中小企業向けレンディング事業
出資額	120億インドルピー（約210億円）
財務情報 ^{*1}	貸付債権残高 約1,000億円 事業利益 約18億円
特徴	<ul style="list-style-type: none"> • 多彩な経験を持つ経営陣、および人的ネットワークを持つ現地主導のマネジメントチーム • 多数のfintech事業者をパートナーにもてる高いテクノロジーケイパビリティ • 多面的なローンデータの集積実績、リスク分析力 • 高格付^{*2}を裏付けとした高い資金調達力

*1: 2022年度 *2: 地場最大級の格付会社より長期格付AAAを取得

マクロ経済シナリオ

- 日本銀行は2024年3月にマイナス金利・YCC*¹を解除。計画の前提として追加の政策金利引き上げは想定しないが、物価動向等に応じた政策変更可能性には留意を要する
- 米欧ではインフレ鈍化を受けて利下げ開始。内外金利差の縮小を受け、為替は円高への推移を見込む



*1: イールドカーブコントロール *2: 四半期平均 *3: 四半期末の下限値

トップリスク

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
- 選定したトップリスクについてはコントロール強化策を策定し、業務計画等に反映の上、コントロール状況を随時モニタリング

➡ リスク委員会や取締役会等へ報告

2024年度トップリスク

- 米欧のインフレ再燃と景気減速（新規）
- 国内物価・金利上昇と財政懸念の拡大（新規）
- 米中対立の激化と中国経済の低迷
- 世界の分断と地政学リスクの高まり
- 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
- 人材不足等による持続的成長の停滞
- 競争環境の変化

2050年ネットゼロに向けたロードマップ*

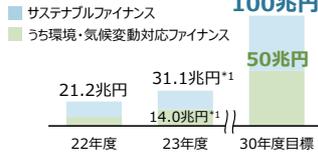
		2022	2023	…	2025	…	2030	…	2040	…	2050
GHG排出削減											
Scope 1,2											カーボンニュートラル
Scope 3 (投融资を通じた排出)											
セクター別目標		目標の指標	FY22実績(速報値)	(基準年対比)							
電力		排出原単位	368 kgCO ₂ e/MWh	(△18 kgCO ₂ e/MWh)					138~232		
石油・ガス	取引先Scope 1,2	排出原単位	5.6 gCO ₂ e/MJ	(△1.0 gCO ₂ e/MJ)					4.2		
	" 3	絶対排出量	34.8 MtCO ₂ e	(△43%)					△12~△29% ^{*2}		
石炭採掘(一般炭)		絶対排出量	0.6 MtCO ₂ e	(△4.5 MtCO ₂ e)					OECD諸国 ゼロ		非OECD諸国 ゼロ
鉄鋼		絶対排出量	14.1 MtCO ₂ e	(△18%)					△17~△23% ^{*3}		
自動車	取引先Scope 1,2	絶対排出量	831 ktCO ₂ e	(△11%)					△38% ^{*3}		
	" 3	排出原単位	183 gCO ₂ e/vkm	(△7%)					△31~△43% ^{*3}		
海運		ポートフォリオ 気候変動整合度	△1.55 %	(△3.4%)					≤0%		
不動産		排出原単位	65 kgCO ₂ e/m ²	(△4 kgCO ₂ e/m ²)					33~42		
ビジネス機会獲得				(24/3末実績) 速報値							
サステナブルファイナンス ^{*1} (うち環境・気候変動対応)		(23/3末比 +9.9兆円)	31.1兆円						100兆円		
		(+5.9兆円)	(14.0兆円)						(50兆円)		
リスク管理				(24/3末実績) 速報値							
石炭火力発電所向け与信残高		(20/3末比 △19.6%)	2,408億円						△50% ^{*2}		ゼロ
移行リスクセクター高リスク領域EXP		(21/3末比 △0.3兆円)	1.5兆円						中長期的に削減		
エンゲージメント				取引先の脱炭素化への取り組みや移行リスクへの対応が進展するよう支援							
ケイバビリティ・ビルディング				(24/3末実績)							
サステナビリティ経営エキスパート		(23/3末比 +約350名)	約1,650名						1,600名		
環境・エネルギー分野コンサルタント		(23/3末比 +約10名)	約140名						150名		

*1: FY19からの累計 *2: FY19比 *3: FY21比

環境・社会ハイライト

サステナブルファイナンス

(FY19からの累計実績)



サステナブルビジネス

1. 2030年に向けた着実なトランジション支援

サプライチェーン全体への対応

企業等のCO2排出量の可視化から削減まで総合支援するe-dashに出資・連携

次世代技術の社会実装

洋上風力・太陽光発電、CCUS、水素・アンモニアへの取り組みを推進

2. 将来を見据えた取引先のアクション促進

水素

水素 2兆円宣言等、ファイナンス・コンサルティング、需給両面での業種横断的な取り組み強化

カーボンプレジット

取引プラットフォームを運営するClimate Impact Xに出資等、グローバルネットワークを拡充

インパクト

国内外のファイナンス案件推進のほか、グローバルネットワークを拡充。「インパクトビジネスの羅針盤」の発行

気候変動への対応

(Scope1,2) 自社排出の削減

- 再エネ切替の推進によりFY20比 $\Delta 60\%$ (FY23実績見込)

(Scope3) 投融資を通じたGHG排出削減 セクター別中期目標

- NZBAガイドラインに基づく初期目標設定を完了

電力、石油・ガス、石炭採掘(一般炭)

自動車、海運 (New(23/12月)) 鉄鋼、不動産 (New(24/4月))

炭素関連セクターのリスクコントロール

- 「GHG排出実績」「1.5℃整合」の確認目線を追加
- エンゲージメントを通じた移行リスク対応状況が着実に進展

ESポリシー*2 改定

- 様々な人権課題に対象を拡大
- 特定セクターに対する取組方針の見直し

兵器・武器

石炭火力発電

- 特定セクターの追加

木質バイオマス発電

鉱業

漁業・養殖

自然資本への取組み

- ブルーファイナンスや衛星データを活用したコンサル提供等を通じてお客さまの取組みを支援
- 〈みずほ〉の融資ポートフォリオのLEAPアプローチでの分析

人権尊重

- JaCER「対話救済プラットフォーム」に参加し、苦情処理メカニズムの体制強化
- 深刻な人権課題検知時に強化デューデリジェンスを実施 (FY23: 12社)

*1: 速報値 *2: 「環境・社会に配慮した投融資の取組方針」

MIZUHO

2024.4.12
サステナビリティプロGRESS 2024



| 78

その他非財務目標

環境・気候変動関連

サステナブルファイナンス/環境・気候変動対応ファイナンス額
FY19～FY30累計 100兆円 (うち環境・気候変動対応 **50兆円**)

Scope1,2 (グループ社^{*1}の温室効果ガス排出量)
FY30カーボンニュートラル

Scope3 (投融資を通じた排出)
2050年ネットゼロ

「環境・社会に配慮した投融資の取組方針」に基づく
 石炭火力発電所向け与信残高
FY30までにFY19比50%に削減、FY40までに残高ゼロ

移行リスクセクターにおける高リスク領域エクスポージャー
中長期的に削減

Scope 3 セクター別中期目標

■ NZBAガイドラインに基づくセクター別初期目標設定を完了

セクター	目標の指標	FY30目標
電力	排出原単位 (kgCO ₂ e/MWh)	138～232
石油・ガス	取引先Scope 1, 2 排出原単位 (gCO ₂ e/MJ)	4.2
	3 絶対排出量 (MtCO ₂ e)	△12～△29% ^{*2}
石炭採掘 (一般炭)	絶対排出量 (MtCO ₂ e)	OECD諸国 FY30ゼロ 非OECD諸国 FY40ゼロ

人的資本関連

FY25目標

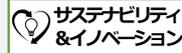
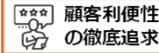
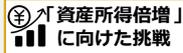
経営人材	執行役員およびその候補者層	役員数の 2倍
1人当たり育成投資額		10万円
	部長相当職	14%
女性管理職比率 ^{*3}	課長相当職以上	21%
	女性管理職比率を2030年代早期に	30%
海外現地採用社員の管理職比率 ^{*4}		83%維持 ^{*5}
女性新卒採用者比率 ^{*3}		30%維持 ^{*5}
有給休暇取得率 ^{*3}		80%
男性育児休業取得率 ^{*3}		100%維持 ^{*5}
プレゼンティーズム ^{*6}		15%以下

セクター	目標の指標	FY30目標
鉄鋼 New	絶対排出量 (MtCO ₂ e)	△17～△23% ^{*7}
自動車 New	取引先Scope 1, 2 絶対排出量 (ktCO ₂ e)	△38% ^{*7}
	3 排出原単位 (gCO ₂ e/vkm)	△31～△43% ^{*7}
海運 New	ポートフォリオ 気候変動整合度	≤ 0%
不動産 New	排出原単位 (kgCO ₂ e/m)	33～42

*1: FG、BK、TB、SC、RT、AM-One、米州みずほ *2: FY19対比 *3: 国内 (FG・BK・TB・SC・RT) 合算 *4: 海外 (BK・TB・SC) 合算 *5: 継続して維持する水準
 *6: 病気や怪我がない状態を100%とした場合、過去4週間の自分の状態が何%か問うもの。100%から欠ける部分 (損失割合) を算出 *7: FY21比

(参考) 人的資本KPI

■ 各事業領域を支える人材確保の取り組み状況・効果を測るため、23年度に各KPIを設定



- 営業店約300支店に新たに1名ずつ資格保有者を配置できる水準へ
- 個人ビジネスにおけるデジタル化を徹底し、店舗をコンサルティングの場へ

個人コンサルティング人材



- 専門人材の15%増加を目指す
- 大企業のみならず、中堅・中小企業の様々な課題に対応すべく人材を拡充

サステナビリティ経営エキスパート 環境・エネルギー分野コンサルタント



- 事業承継：首都圏・関西圏を中心とする約100拠点へ配置
- イノベーション人材：イノベーション企業支援担当者、支援本部担当者それぞれ約100名の人材確保へ

事業承継人材



イノベーション人材



- 年間50名（うち若手30名）の新規派遣により、海外経験者の人材ポートフォリオを拡充

グローバル人材



- DX人材：RT・FTを中心に高度な専門人材の育成
- DXベーシック人材：同業他社の水準も踏まえつつ、DXの基礎的素養が必要な業務を考慮し、必要水準を設定

DX人材



DXベーシック人材



ESG評価

外部評価

D&I Award

3年連続



初受賞



J-Win Diversity Award 準大賞 (企業賞アドバンス部門)

グループ5社として初



Environmental Finance誌 Sustainable Debt Awards 2024

SC



PRIDE指標2023

8年連続



DEALWATCH AWARDS 2023 Sustainable Finance House of the Year

SC



ESGファイナンス・アワード・ジャパン

証券会社として初の4年連続受賞

SC



インデックス組入状況*1

GPIF選定 ESGインデックス*2

【総合型】

【テーマ型】



FTSE Blossom Japan Index



FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

2024 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数 (WIN)

MORNINGSTAR GenDi J

Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index

TOP CONSTITUENT 2024

2024 CONSTITUENT MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数

2024 CONSTITUENT MSCIジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数

S&P/JPXカーボンエフィシエント指数



FTSE4Good



ESGスコア (24/3末)

S&P Global*3 59

MSCI*4 AA

Sustainalytics (ESG Risk Rating)*5 25.7

FTSE*6 4.6

CDP*7 A-

*1: 24年3月末時点 *2: <https://www.mizuhogroup.com/sustainability/mizuhocsr/evaluation> *3: <https://www.spglobal.com/esg/solutions/data-intelligence-esg-scores>

*4: CCC-AAAの7段階評価。出所: Bloomberg *5: 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。出所: Bloomberg *6: FTSE Overall ESG Score。5点満点評価

*7: A-Dの8段階評価。出所: CDP

取締役会のスキルマトリクス

- 特に有する中核的なスキルについて下記の表にて一覧化。
取締役会全体で備えるべきスキルに対し、必要なスキルが備わっているもの

氏名	経営	リスク管理・内部統制	財務・会計	金融	人材・組織	IT・デジタル	サステナビリティ	グローバル	委員会 (☆は委員長)					
									指名	報酬	監査	リスク	IT・DX	人事検討会議
小林 喜光	●	●			●		●	●	☆					●
佐藤 良二	●	●	●					●			☆			
月岡 隆	●	●			●		●	●	●	☆			●	●
大野 恒太郎	●	●			●				●		●			●
篠原 弘道	●	●			●	●	●		●				☆	●
小林 いずみ*1	●	●		●	●		●	●	●			●		●
野田 由美子	●	●		●	●		●	●		●		●		
内田 貴和	●	●	●	●				●		●	●			
今井 誠司				●			●	●						
平間 久顕		●	●	●			●	●			●	☆	●	
木原 正裕*2	●	●	●	●	●			●						☆
武 英克*2				●			●	●						
金澤 光洋*2		●		●		●		●						
米澤 武史*2		●	●	●				●						

社外取締役比率 57.1%³ 社外・非執行取締役比率 71.4% 女性取締役比率 14.3%

24年6月開催予定の第22期定時株主総会に付議予定の取締役一覧 (地位・担当等は第22期選任後) *1: 取締役会議長 *2: 執行役を兼務する取締役 *3: 第21期選任時 (23年6月株主総会) 対比不変

役員報酬制度①

■ 報酬体系

報酬種類	業績連動性 (連動幅)	支給時期	支給方法	報酬構成例						
				業務執行を担う役員等		非執行役員				
				グループCEO	グループ執行役員					
基本報酬*1	非連動	毎月	金銭	40.0%	40%	55.0%	55%	85.0%	85%	
インセンティブ報酬	株式報酬Ⅰ*2	非連動	退任時	非金銭 (株式)	5.0%					
	中長期インセンティブ報酬 株式報酬Ⅱ*3	連動 (0~150%)	翌々年度以降3年に わたり繰延	非金銭 (株式)	30.0%	60%	5.0%	17.5%		
	短期インセンティブ報酬*4	連動 (0~150%)	翌年度一括*5	金銭	25.0%		22.5%	45%	15.0%	15%

↑ マルス・クローバックの対象*6

*1: 各役員等の役割や職責等に応じて毎月支給 *2: 中長期的な企業価値向上等に対するインセンティブとして各役員等の役割や職責等に応じて支給 *3: 中長期的な企業価値向上等に対するインセンティブとして、当社グループが重視する財務関連指標の達成度や、ステークホルダーに関する指標の評価等に応じて支給 *4: 企業価値向上に向けた単年度の成果に対するインセンティブとして、当社グループが重視する財務関連指標の達成度や、個人のパフォーマンス評価等に応じて支給 *5: 一定額以上は翌々年度以降3年にわたり繰延支給 *6: 会社や本人の業績次第で、報酬委員会の決議等により、未支給の報酬の没収(マルス)および支給済みの報酬の返還請求(クローバック)が可能な仕組み

役員報酬制度②

■ 業績連動報酬に係る業績評価指標

中長期インセンティブ報酬（株式報酬Ⅱ）

中長期業績指標評価*1		
評価軸	業績評価指標	ウェイト
みずほフィナンシャルグループ財務	連結ROE*2	25%
	連結業務純益*3	25%
	TSR（株主総利回り）*4	10%
お客さま	お客さま満足度*5	10%
経済・社会	サステナブルファイナンス額*5 ESG評価機関評価*6 気候変動への取組み*5	10%
社員	エンゲージメントスコア*7 インクルージョンスコア*7	20%

基準額 ×

達成率と評価係数の関係
(連結ROE目標達成率の例)

サステナビリティへの取組みを評価に反映 **40%**

短期インセンティブ報酬*8

短期業績指標評価*9			個人評価*12
評価軸	業績評価指標	ウェイト	主な評価の観点（グループCEOの例）
みずほフィナンシャルグループ財務	親会社株主純利益*10	50%	<ul style="list-style-type: none"> ● パーパス・行動軸の浸透、企業風土改善等に向けたリーダーシップの発揮 ● グループCEOおよび経営陣のサクセッションの取組み 等
	業務粗利益RORA*11	50%	

基準額 ×

*1: 報酬委員会が、業績評価指標の目標達成率等に基づき、経営環境や個別に反映すべき事象の有無等を踏まえて最終的に決定（上限150%） *2: その他有価証券評価差額金を除く *3: 連結業務純益 + ETF関係損益等
 *4: 競合他社等との相対的な比較により評価 *5: 関連する指標の社内目標達成率等により評価 *6: 主要ESG評価機関4社（S&P Global, Sustainalytics, MSCI, FTSE）評価の過年度比/他社比等により評価
 *7: 社員意識調査におけるエンゲージメントおよびインクルージョンに関する各4設問に対する回答の肯定的回答率の目標達成率等により評価 *8: 「短期業績指標評価」と「個人評価」の評価係数の集計は150%を上限とする
 *9: 報酬委員会が、業績評価指標の目標達成率等に基づき、経営環境や個別に反映すべき事象の有無等を踏まえて最終的に決定、グループCEOの場合、0～140%で変動 *10: 親会社株主に帰属する当期純利益
 *11: Return on Risk-weighted Assets *12: 報酬委員会が評価の観点等に基づき決定、グループCEOの場合、0～110%で変動

計数の定義

財務会計

2行合算：	BK単体+TB単体
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、内部管理ベース [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

管理会計

顧客部門：	RBC、CIBC、GCIBC、AMCの合計
市場部門：	GMC
グループ合算：	BK、TB、SCおよび主要子会社等の合算
カンパニー管理ベース：	各カンパニーによる集計値
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・CIBC・GCIBCについては、完全実施ベースを使用
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	RBC :	リテール・事業法人カンパニー
BK :	みずほ銀行	CIBC :	コーポレート&インベストメントバンキングカンパニー
TB :	みずほ信託銀行	GCIBC :	グローバルコーポレート&インベストメントバンキングカンパニー
SC :	みずほ証券	GMC :	グローバルマーケットカンパニー
MSUSA :	米国みずほ証券	AMC :	アセットマネジメントカンパニー
AM-One :	アセットマネジメントOne	GTU :	グローバルランザクシヨウユニット
RT :	みずほリサーチ&テクノロジーズ	RCU :	リサーチ&コンサルティングユニット
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		
IF :	みずほイノベーション・フロンティア		

為替レート

期末TTM	22/3末	23/3末	24/3末
USD/JPY	122.41	133.54	151.40
EUR/JPY	136.77	145.72	163.28
管理会計			
計画レート	FY23	FY24	
USD/JPY	120.00	135.00	
EUR/JPY	132.00	143.44	

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。