

2021

みずほフィナンシャルグループ

統合報告書

ディスクロージャー誌 本編

2020.4.1 – 2021.3.31

MIZUHO

CONTENTS

P. 3 CEOメッセージ

P. 9 みずほ銀行におけるシステム障害にかかる原因究明・再発防止について

P. 13 取締役会議長×グループCEO対談

〈みずほ〉について

P. 17 〈みずほ〉の軌跡

P. 19 価値創造プロセス

P. 21 マテリアリティ／リスクと機会

P. 23 事業ドメイン

P. 25 財務ハイライト

P. 26 非財務ハイライト

P. 27 CFOメッセージ

価値創造のための戦略

P. 35 5カ年経営計画の進捗

P. 37 カンパニー・ユニット別事業戦略

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

P. 51 サステナビリティ

P. 63 デジタルイノベーション

P. 65 人材の活躍促進

企業価値を支える力

P. 71 コーポレート・ガバナンス

- 取締役一覧

P. 81 リスクガバナンス

P. 87 コンプライアンス（法令等遵守）

P. 90 フィデューシャリー・デューティー

P. 91 国際金融規制への対応

P. 92 ステークホルダーコミュニケーション

データセクション

P. 97 11年間の主要財務データ

P. 99 2020年度の振り返りと分析

P. 103 連結財務諸表等

P. 107 5年間の非財務データ

P. 108 ESG評価・イニシアティブへの参画

P. 109 〈みずほ〉のグローバルネットワーク

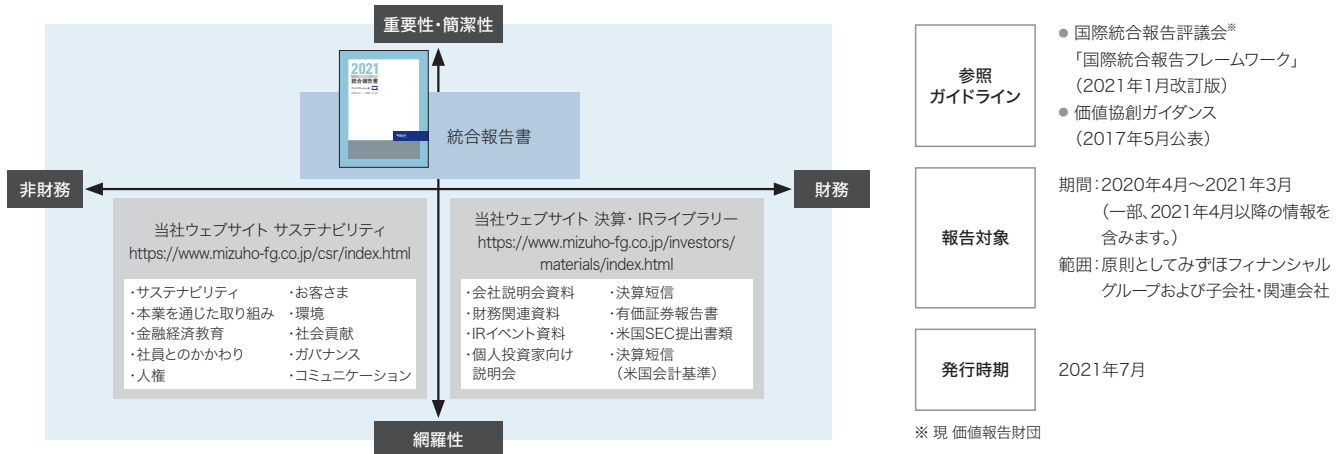
P. 110 会社概要

編集方針

本誌は、財務情報のみならずESG情報等の非財務情報も含み、〈みずほ〉が戦略の実行やガバナンスを強化することにより、お客さまや社会、〈みずほ〉自身に対する短・中・長期的な価値創造にどのようにつなげていくかを、ステークホルダーの皆さまに対して、簡潔に分かりやすく、ストーリー性を持った説明となるように編集しています。

本誌における記載内容については、みずほフィナンシャルグループにおける、社外取締役も出席する取締役会や監査委員会に報告のうえ、ディスクロージャー委員会での適正性確認の審議を経て、最終的に執行役社長が決定しています。

本誌を通じて、「日本、そして、アジアと世界の発展に貢献し、お客さまから最も信頼される、グローバルで開かれた総合金融グループ」をめざす〈みずほ〉を、より一層ご理解いただければ幸いです。



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

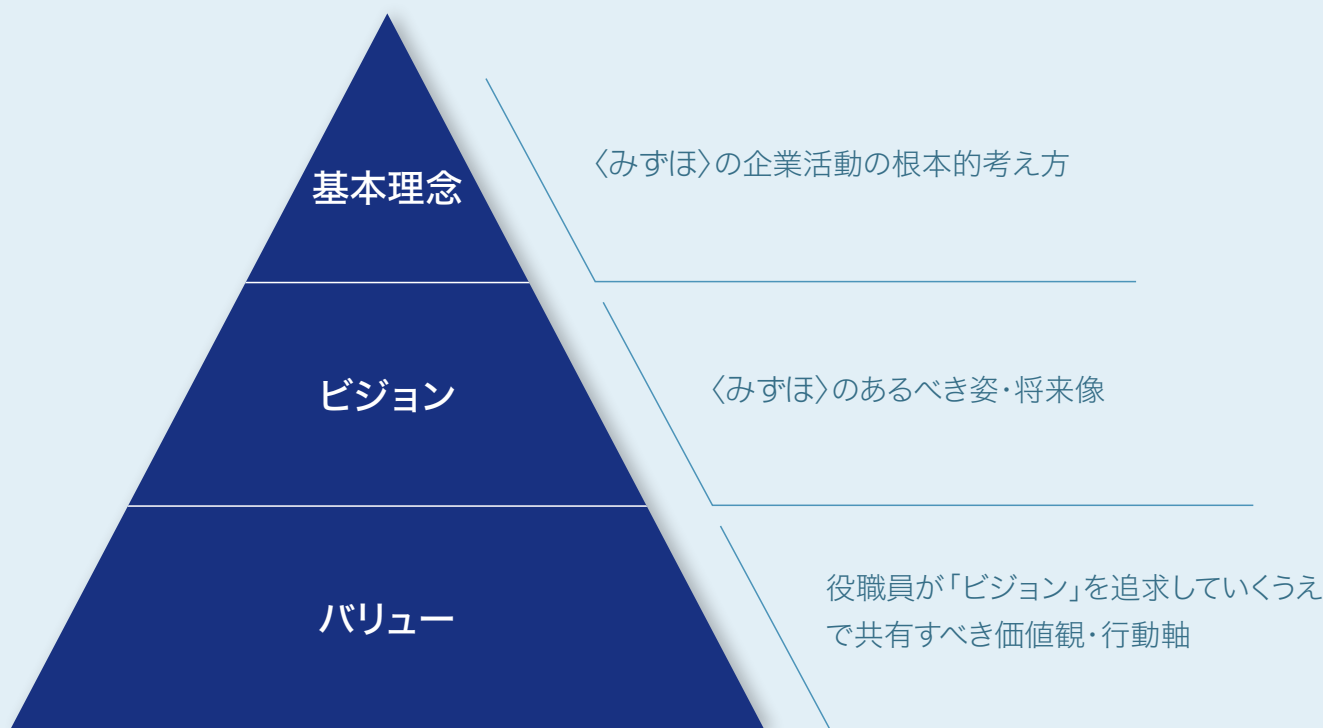
本資料には、将来の業績および計画等に関する記述が含まれています。こうした記述は、本資料作成時点における入手可能な情報および将来の業績に影響を与える不確実な要因に係る仮定を前提としており、かかる記述および仮定は将来実現する保証はなく、実際の結果と大きく異なる可能性があります。

また、事業戦略や業績等、将来の見通しに関する事項はその時点での株式会社みずほフィナンシャルグループおよびグループ会社の認識を反映しており、一定のリスクや不確実性等が含まれています。これらのリスクや不確実性の原因としては、与信関係費用の増加、株価下落、金利の変動、外国為替相場の変動、法令違反、事務・システムリスク、日本における経済状況の悪化その他さまざまな要因があげられます。これらの要因により、将来の見通しと実際の結果は必ずしも一致するものではありません。

株式会社みずほフィナンシャルグループおよびグループ会社の財政状態および経営成績や投資者の投資判断に重要な影響を及ぼす可能性がある事項については、本資料の他、有価証券報告書、決算短信等の本邦開示書類や米国証券取引委員会に提出したForm 20-F年次報告書等の米国開示書類等、株式会社みずほフィナンシャルグループが公表した各種資料のうち最新のものを参照ください。

株式会社みずほフィナンシャルグループは、業績予想の修正等将来の見通しの変更に関する公表については、東京証券取引所の実定開示規則等に基づいて実施します。したがって、最新の予想や将来の見通しを常に改定する訳ではなく、またその責任も有しません。

企業理念



基本理念

<みずほ>は、『日本を代表する、グローバルで開かれた総合金融グループ』として、常にフェアでオープンな立場から、時代の先を読む視点とお客さまの未来に貢献できる知見を磨き最高水準の金融サービスをグローバルに提供することで、幅広いお客さまとともに持続的かつ安定的に成長し、内外の経済・社会の健全な発展にグループ一体となって貢献していく。

これらを通じ、<みずほ>は、いかなる時代にあっても変わることのない価値を創造し、お客さま、経済・社会に<豊かな実り>を提供する、かけがえのない存在であり続ける。

ビジョン

日本、そしてアジアと世界の発展に貢献し、お客さまから最も信頼される、グローバルで開かれた総合金融グループをめざします。

信頼No.1の<みずほ>

サービス提供力No.1の<みずほ>

グループ力No.1の<みずほ>

バリュー

お客さま第一
未来に向けた
中長期的なパートナー

変革への挑戦
先進的な視点と
柔軟な発想

チームワーク
多様な個性と
グループ総合力

スピード
鋭敏な感性と
迅速な対応

情熱
コミュニケーションと
未来を切り拓く力



お客さまと 社会に向き合い、 今まで以上に必要とされ 頼りにされる存在に

新型コロナによる構造変化の加速、持続可能な社会に向けた気運のかつてない高まり。現在、世界は大きな変化に直面しています。

システム障害の反省も踏まえ、お客さまと社会にしっかりと向き合い、ともに歩ませていただく。「CEOメッセージ」では、〈みずほ〉の持続的成長に向けた戦略と取組みについてご説明します。

株式会社みずほフィナンシャルグループ
取締役 執行役社長 グループCEO

坂井 辰史

はじめに

はじめに、新型コロナウイルスの被害に遭われた方々、そして、感染拡大に伴い様々な影響を受けている皆さまに心からお見舞い申し上げます。

1年以上にわたり危機が続く事態の中、ワクチンの接種加速により明るい兆しが見えてまいりました。一方でコロナ禍による、あるいはコロナ禍が加速させた構造変化は、一部はニューノーマルとして定着しつつあることで、お客さまと社会に様々な影響をもたらしています。

そのような未曾有の状況にある中で、先般のみずほ銀行における一連のシステム障害では、お客さまや関係者の皆さまに多大なご迷惑をおかけしたことを、改めて深くお詫び申し上げます。経営の問題として真摯に反省し、今一度、金融グループとしての社会的責任と公共的使命を自覚するとともに、同様の事態を決して繰り返さぬよう、グループ役職員一同決意を新たに、責任をもって全力で再発防止に取り組みます。私自身が率先して取り組み、〈みずほ〉の持続的な成長に繋げてまいります。

世界的な潮流と構造変化

世界は、コロナ禍による2020年の実態経済の大幅な悪化を経て、ワクチンの普及と感染抑制に伴う経済活動の回復が見えてまいりました。もちろん、新たな変異株や今後のワクチン普及の進捗など不確定要素は多く、予断を許さない状況ではあるものの、ウィズコロナからアフターコロナへと徐々に変化しつつあります。

また、サステナビリティの世界的潮流がますます強まっています。環境・気候変動抑制はもとより、調達や事業における人権尊重、ジェンダー平等、持続可能性に向けた諸課題への意識の高まりは、大きなトレンドとなっています。

～ウィズコロナ・アフターコロナ

コロナ禍は、経済活動や移動の制限を通じて経済・社会へ直接的な影響を与えています。経済の落ち込みはワクチン普及に伴い回復が見込まれるものですが、社会の変化や人々の行動変容の一部は不可逆的なものとなるでしょう。

「デジタル化」「少子高齢化」「グローバル化」。これらはコロナ以前からのメガトレンドであり、それぞれから生じてきた社会の脆弱性や課題があります。コロナ禍は、これらをいっそう浮き彫りにし、行動変容を加速しました。「デジタル化」の課題は、非接触ニーズの急速な高まりにより、政府、企業、個人それぞれの活動が、これまで難しいと思われていたものも含めて、オンライン化、バーチャルの世界にシフトしています。「少子高齢化」による将来への不安や次世代への資産・事業承継の課題。コロナ禍を契機に広い意味でのライフプランを見直す方が増加し、健康やヘルスケア、承継がより重視されつつあります。「グローバル化」が進展する中でコロナ禍を通じて明らかになったサプライチェーンの偏在をはじめとする様々なビジネス上の課題、および地政学上の課題の複雑化に対し、最適なグローバル体制の再構築を図る動きが出ています。

これらの課題はいずれも金融、そして〈みずほ〉の事業活動がお役に立ちうるものです。非金融機能、例えば不動産やコンサルティング、デジタルといった機能や産業知見等の情報、グローバルネットワークも活用してしっかりとお応えすることが、私どもの役目と捉えています。

～サステナビリティ

サステナビリティの世界的気運が高まる中、コロナ禍が社会全体に内在していた持続性の課題をも浮き彫りにし、政府・企業・個人ともに行動変容につながっています。気候変動については日本では2050年のカーボンニュートラルに向けた大きな挑戦が求められ、あらゆる企業にとって責任と戦略上の重要性がさらに増えています。持続可能性全般を見渡し、どのようなリスクと機会が存在し、自社にいかなる影響を及ぼすか。それをいかに組み込んだ戦略を立てるか。とりわけ環境影響が大きなセクター、脱炭素に向けた移行の道筋を描くことが大きな課題となっているお客さまにとって、その道筋に伴走するパートナーが求められていることを日々感じています。

これら大きな変化の中、〈みずほ〉の現状とこれまで培った差別化要素をもとに、いかにお客さまに向き合い社会に貢献していくか。これが価値創造のための戦略につながります。

基礎的収益力の着実な向上

2019年度に開始した「5ヵ年経営計画 ～次世代金融への転換」は、お客さま・社会の大きな構造変化を踏まえて、「ビジネス」「財務」「経営基盤」の三位一体の構造改革を通じて我々自身をアップデートし、「次世代金融への転換」を図ることを基本方針としています。

その2年目にあたる2020年度は、コロナ禍という未曾有の状況下にありましたが、不透明な事業環境下においてリスクを抑制しつつ金融機能を発揮して機会を捉えると同時に、ウィズコロナの時代を日々過ごす中で、アフターコロナの時代に向けて加速する構造変化に対応すべく改革を進めました。これにより、当初5ヵ年計画では安定収益基盤の確立とともに2021年度7,000億円としていた連結業務純益計画を1年前倒しで超過達成し、過年度決算との比較においても、2015年度のマイナス金利導入前の水準を上回り、2016年度にカンパニー制を導入して以降の最高益を更新しました。

顧客部門では、コロナ禍における取引先の資金繰り支援や個人運用ビジネスが堅調であり、海外では資金収支などの採算が改善。また、国内や北米を中心に、社債等の発行市場の活況を取り込みました。そして、コロナ禍における資金需要へのご対応を通じて、お客さまとの関係も一層強固となり、企業経営者の皆さまとの対話も活性化しました。大企業取引では、政策保有株式にかわる新たなパートナーシップに基づく事業戦略案件にも繋がりました。

市場部門は、バンキングでは、外債を中心にキャリア益を積み上げて収益の質を向上。セールス&トレーディングでは、北米を中心に、予てより取り組んできたプロダクトの拡大も奏功し、コロナ禍のボラティリティ上昇局面における顧客フローを捕捉し、堅調な業績となりました。

経費では、勘定系システムの償却や注力分野への投資に伴う経費増加を、顧客ニーズの構造変化を踏まえた改革の着実な進展により打ち返すことができました。期間収益の向上とともに、安定収益を中心として、基礎的な収益力が着実に強化されている手応えを感じています。さらに与信関係費用で先を見据えた引当を計上して今後に備えつつ当初計画の範囲に収め、当期利益も前年比で増益となりました。

2021年度は、5ヵ年計画における後半での成果の刈り取り、そして将来の成長に向けて、引続きしっかりと基盤や布石づくりを行うとともに、コロナ禍が長期化する中、社会的使命を担う金融機関として改めて安定的な業務運営と金融仲介機能を発揮することが重要であると認識しています。そのうえで環境変化を捉え機動的に収益ポテンシャルを追求していくとともに、構造改革を着実に進めていきます。

中長期的な事業環境に目を転じると、大きな環境変化に伴い、お客さまのニーズは潜在的なものも含めて、今後もいっそう多様になり続けていくでしょう。金融にプラスする非金融の機能は、〈みずほ〉の差別化の大きな源泉の一つとなります。2021年4月、非金融機能の中核会社として、リサーチ、コンサルティング、IT開発機能を結集・融合したみずほリサーチ&テクノロジーズ株式会社を発足しました。同社はデジタル・トランスフォーメーション及びサステナビリティ・トランスフォーメーション分野における、コンサルティングやIT実装のノウハウと経験を有しています。



この非金融機能を、直接的にコンサルティングサービスとして提供するのみならず、当グループにおける各カンパニーの戦略と同期させることで、非金融から金融に至る新たなバリューチェーンを創造し、捕捉します。あるいは社外とのオープンイノベーションを伴う新規事業にも活用していきます。

もう一つ、金融そのものの価値を越えていく源泉となるのは、お客さまに対する深い理解です。個人のお客さまであれば、人生100年時代における一人ひとりの自己実現や人生設計に寄り添ったアドバイスの力であり、法人のお客さまであれば、クロスセクターを含めた産業知見や、企業・事業戦略ストーリー構築のノウハウです。2021年5月、営業店を個人と法人のお客さま別の体制に再編し、お客さま固有のニーズに今まで以上に専門的に応える体制を整えました。また、大企業をお客さまとする銀行・証券の業種別営業体制を、親和性のある五つのインダストリー・グループに再編。お客さまにおいて業種を超えた事業構造の転換が進む中、我々も業際の視点をさらに強化し、総合金融グループとしてのビジネスモデルをさらに進化させていきます。

例えば、業種・業際双方の知見に磨きをかけ、大企業経営陣との対話をさらに活性化します。リサーチ・コンサルティング機能も活かし、アフターコロナを見据えたお客さまの事業課題、すなわち事業構造の転換や新ビジネスへの進出を、ストーリーの検討段階、いわば流れの川上から議論し支援させて頂きます。ストーリーを実行に移す際に、いかにお役に立つかも視野に入れながら議論を行っていくことで、お客さまの戦略遂行段階における最適な金融機能の提供にも繋げていきます。〈みずほ〉の総合力を結集することで、お客さまの戦略策定から遂行までのバリューチェーン全体に貢献していくことにより、単なる金融サービスの提供を超えたパートナーシップを築いていきます。

このような知見は、海外においてもお客さまのお役に立ち得るものです。海外では、グローバル企業の経営トップとハイレベルな関係を築き「Global 300戦略」を加速していきますが、ここでもお客さまと事業戦略を共有するにあたり、業種知見は、アジアの拠点ネットワークや日系顧客基盤とともに大きな強みとなります。

非金融機能を活用した差別化領域の深化とともに、一方では新規事業の探索も続けています。IT企業や通信企業のような異業種プラットフォームとの戦略的提携はその例です。また企業間の戦略的提携とは別に、社員のアイデアが端緒となった新規事業も、既に複数始めています。

このような様々な取り組みを、ウィズコロナからアフターコロナの時代に向けて変化するお客さまニーズに向き合ううえでの強固な差別化とし、今後の価値創造につなげ、経営計画の達成に向けて着実に歩みを進めていきます。

「サステナビリティのみずほ」の確立

世界的なサステナビリティの潮流は不可逆的な構造変化であり、中でも気候変動は金融市場の安定にも影響を及ぼし得る世界的な最重要課題の一つとして、社会とお客さまにとっても、〈みずほ〉にとっても、取組むべき大きな課題と捉えています。

〈みずほ〉は、サステナビリティを戦略の真正面に捉えています。具体的には、外部環境を踏まえ、社会の期待と〈みずほ〉にとっての重要性からサステナビリティ重点項目(マテリアリティ)を特定したうえで、カンパニー・ユニット等の事業戦略・計画策定にあたっては、リスクと機会を検討のうえ、具体的な取組みに落とし込んでいます。

サステナビリティの推進にあたり基本となる考え方は、対話であり、エンゲージメントです。これには複数の意味があります。

例えば、近時とりわけ関心の高まる脱炭素社会への移行において、課題を抱えるお客さまとの関係では、「ダイベストメントではなく、エンゲージメント」。すなわち、単に与信を削減するか否かを検討するのではなく、まずはお客さまとの建設的な目的を持った対話を積み重ね、脱炭素社会に向けて共に取組んでいく考え方です。

ここでも非金融機能が鍵になります。対話には業界特性とお客さまへの理解、それを通じた脱炭素ストーリーの構築にはサステナビリティ・トランスフォーメーションの経験とノウハウ、具体的な移行にあたっては金融機能を通じた支援。ここでも川上から川下までの支援機能を活用し、ビジネス機会の創出とリスク管理高度化の双方につなげていきます。

エンゲージメントのもう一つの意味は、広くステークホルダーとの対話、開示の充実です。2021年6月、2回目となるTCFDレポートを発刊しました。この1年間は、「環境方針」を改定しパリ協定の目的への支持を明確化したこと、環境に配慮した投融資の対応強化、Scope3計測・管理の第一歩としての試算、〈みずほ〉のサプライヤーも含めた環境・社会への対応の強化などを進捗させています。これらの内容も含む積極的な開示を通じて、ステークホルダーの皆さまとの対話を進めていきます。

今後もサステナビリティを戦略として推進し、お客さまから「サステナビリティなら〈みずほ〉に相談しよう」と思っていただける。ステークホルダーとの対話を進め、ご理解を頂きつつ共に脱炭素に向けて取組む。このように「サステナビリティのみずほ」を確立し、内外の経済・産業・社会の持続的な発展と繁栄、環境保全に貢献することでSDGs達成に貢献します。

人と組織の持続的強化

これらの戦略の実行に重要なのは「人」にほかなりません。さまざまな専門性を持ち、お客さまから頼りにして頂ける人材が不可欠です。〈みずほ〉の人事戦略では、社員一人ひとりが健康と安全をしっかりと確保し、専門性を軸に活躍領域を広げ成長できるよう、育成・評価・処遇および職場環境や柔軟な働き方等の基盤を整備しています。また、全ての社員がやりがいを持って能力を最大限に発揮し生産性を向上していくため、女性活躍をはじめとするダイバーシティ・インクルージョンを一層加速していきます。

人事運営では、専門分野に軸足を置きつつ、例えばシステムと顧客部門、プロダクトや産業調査と顧客部門のように関連する部門を横断的に経験するキャリア開発を行い、外部人材もより積極的に採用し、新しい風を取り入れていきます。人事評価は対話型に転換し、一人ひとりの自律的行動や成長を促します。

このような人事戦略とその運営を通じて、各自が「お客さま・社会と共に歩ませて頂くために自らを鍛えていく」意識を強く持つ。それと同時に、ルールや責任範囲を超えた組織的行動力の更なる強化にグループを挙げて取り組んでまいります。

そのためには行動様式の変革が必要です。縦横斜めのコミュニケーションの活性化につながる各種仕組みを導入し組織的行動力を高め、カンパニー制やFG・BK等の兼務体制の実効性も強化します。経営層において、専務と常務の一本化等を通じて縦の組織階層を簡素化したことはその一例です。従業員間においては、営業店同士、営業店と本部、あるいは本部内の各部署の間等それぞれで、常日頃よりコミュニケーションを取り易くし、いざという時にすぐに必要な意思疎通ができる仕組みを作り、そのための人員も配置していきます。

社内のルールメイクや、日々のコミュニケーションの手法も見直します。例えば、事務ミスマイナス評価するのではなく、改善策の立案をプラス評価するルール。網羅的で精緻な文書を準備する前に、「まず会話」で大きく状況や論点を共有することを基本とするコミュニケーションのあり方等です。

〈みずほ〉には、それぞれ異なる役割と専門性を持つ、多数の事業単位があります。トライアル&エラーが重要な事業もあれば、日々の堅確なオペレーションが重要な事業もあります。これらの取り組みを通じ、事業単位や業務の性質をしっかりと踏まえながら、全員が常日頃よりお客さまや社会に対する目線や意欲を持ち、日々のスピード感ある業務運営にも活かしていきます。これらのことを、私自身が率先し、組織全体に根付かせていきます。

最後に ～お客さま、社会とともに持続的成長へ

2021年度は、お客さまと社会にとって、コロナ禍から回復の道筋を描く正念場であるとともに、コロナ収束後に向けて、いよいよ大きく構造変化を遂げるタイミングです。また〈みずほ〉にとっても5ヵ年経営計画の3年目であり、これまでの取り組みを着実に深化させるとともに人と組織の強化を行い、持続的な成長へと繋げていく重要な年となります。

お客さまと社会に向き合い、ともに歩ませていただき、今まで以上に必要とされ頼りにされる存在になる。グループ役職員一同、全力で取り組んでまいります。皆さまにおかれましては、引き続きのご理解とご支援を賜りますよう、宜しくお願い致します。

2021年7月

株式会社みずほフィナンシャルグループ
取締役 執行役社長 グループCEO

坂井辰史



みずほ銀行におけるシステム障害にかかる 原因究明・再発防止について

みずほ銀行(以下「BK」)における一連のシステム障害により、お客さま、関係者の皆さまに大変なご迷惑をおかけしましたことを深くお詫び申し上げます。

当グループにおいては、これまで2002年4月、2011年3月、そして今回と、三度にわたり大きなシステム障害が発生し、お客さまはじめ広く社会の皆さまに大変なご迷惑をおかけいたしました。再びこのような事態を起こすことがないように、抜本的な再発防止策に組織全体で取り組む必要があるものと強く認識しております。

みずほフィナンシャルグループ(以下「FG」)およびBKは、今後も皆さまに安心してBKとお取引いただくために、過去の障害事案を改めて振り返った上で、本事案に通底する課題に対して本質的かつ持続的な取り組みを行うべく、2021年3月17日付で設置した「システム障害特別調査委員会」の提言も踏まえ、再発防止に向けて、「システム」と「顧客対応・危機管理」のそれぞれの取り組みを強化し、かつそれらを機動的かつ部門横断的に融合させることで「多層的な障害対応力の強化」に向けて組織全体で取り組んでまいります。

1. 発生事案の概要

今回、2021年2月28日、3月3日、3月7日、3月12日と短期間に4回のシステム障害が発生いたしました。

(1) 2月28日

「みずほe-口座」の「e-口座一括切替処理」を、月末の日曜日に当たる2021年2月28日に実施したことに起因し、定期預金システムにアクセスする更新処理がすべて不能となり、同システムにアクセスしたATM内に通帳・カードが取り込まれる事象が発生するとともに、インターネットバンキングサービスであるみずほダイレクトにおいて定期性預金のお取引ができない状態となりました。これらのエラーがさらに、ATMまたその後みずほダイレクトの処理区画の閉塞につながり、定期性預金取引以外のATM取引等にも多数のエラーが発生し、ATMで通帳・カードの取込みが頻発しました。

上記障害により、お客さまには、①ATMの稼働停止(最大4,318台)、②通帳・カード取込み(5,244件)、③ATMおよびみずほダイレクトの一部取引不能等の影響が生じました。

通帳・カードの取込みに対しては、ATM監視拠点からのリモート操作、警備会社の出動や営業店職員の駆付け対応による通帳・カードの回収、返却を行いました。これらの対応では追い付かず、2月28日が日曜日であったこともあり、多数のお客さまの通帳・カードがATMに長時間取り込まれたままの状態となりました。取り込まれた通帳・カードを当日に返却できたのは1,244件に留まり、障害発生当日から一週間後の3月7日までに5,152件、すべてを返却し終えたのは4月22日となりました。

(2) 3月3日

2021年3月3日、BKのデータセンターにおいて、ネットワーク機器内のネットワークカードが故障し、他系統のネットワークカードへ切り替わるまでの3分間、通信状態が不安定となりました。その間に、①ATMでの通帳・カード取込みが29件発生し、②ATMやダイレクトを通じたナンバーズ(宝くじ)の購入取引が一部不成立となる事象が7件発生しました。

(3) 3月7日

2021年3月7日、BKがカードローン商品に係るプログラムのリリースを行った際、当該プログラム設計にミスが存在したため、総合口座定期入金に係るエラーが発生しました。

ATM及びダイレクトにおいて定期入金取引が不成立となったお客さまに対しては、障害の発生および取引が不成立になったことの告知や事情説明を行いました。またATMでの通帳・カードの取り込みを防止する目的で、ATMでの定期預金の一部サービスを一時停止しました。

(4) 3月12日

2021年3月11日夜間、MINORIの共通基盤に存在するストレージ装置内の通信制御装置が故障したことで、ストレージ装置とサーバの間の通信が遮断され、同サーバ上で稼働する業務システムが停止しました。その影響により、主に外国為替送金処理が遅延する等の影響が生じました。

この障害により、国内他行向け仕向送金263件が3月12日当日中の時限に間に合わず、外為被仕向送金の入金案内処理761件が当日中に完了できませんでした。仕向送金については、バックバリューコストをBKが負担する前提のもと、受取銀行と入金日を含め交渉を行いました。被仕向送金については、受取人に連絡し、入金日について意向確認を行い、3月31日時点ですべての入金済みが確認されました。

短期間に4回のシステム障害が発生したことを踏まえ、今回の発生事象のみならず、過去事象の経緯や原因、その時点で講じた対策等についてもしっかりと検証したうえで、当グループの組織に内包する根本原因を洗い出し、それに対して本質的、持続的な再発防止策を講じる必要があるものと認識しております。

2. 原因分析

今回、システム障害特別調査委員会において、各発生事象にかかる原因分析を詳細に行うとともに、過去の障害事例に照らした分析についても、2002年、2011年の障害事案に留まらず、他の障害事案も含めて幅広い検証を行い、今回の発生事象との共通項の分析を行っております。

調査報告書においては、一連の本システム障害に通じる原因として、(1)危機事象に対応する組織力、(2)ITシステム統制力(IT人材の再配置、システム安定稼働への備え、過去に発生した障害の原因との共通項)、(3)顧客目線(ATMの通帳・カード取込み仕様に係る問題意識、障害対応における顧客利益への配慮、ATM利用顧客への関心)、それぞれの弱さが存在し、さらにその根底には(4)それらが容易に改善されない体質ないし企業風土があり、これらが再発防止に向けた基本的課題と指摘しております。

これらの総括は、当グループが今後再発防止に取り組んでいく中において、重要な指針として踏まえていくべきものと認識しております。

なお、一連の障害に対する責任を重く受け止め、責任を明確化いたしました。(2021年6月15日公表済)

3. FGおよびBKとしての再発防止への取り組み

システム障害特別調査委員会による原因分析を踏まえ、FGおよびBKは、今後の再発防止の取り組みにおいて、表面的・形式的な手当てに留まることなく、お客さまの利便性や社会インフラとしての安定性を常に意識し、営業店・本部問わず、タテ・ヨコの連携をしっかりと根付かせ、組織全体として、「多層的な障害対応力の向上」を図っていく必要があると考えております。

すなわち、「システム」部門においては、障害の発生防止と実際に発生した場合の早期検知と復旧のために、「顧客対応・危機管理」部門においては、障害の早期検知とお客さまへの影響極小化のために、それぞれ多層的に障害対応力を強化する仕組みを作ります。同時に、これらを一体的に運営すること、すなわち、システムとビジネスの危機時の対応計画、そして訓練、組織態勢、人材等の、より有機的かつ一体的な運営に取り組むことで、万一の際にも顧客影響を極小化する、多層防御の仕組みを構築します。

あわせて、これらの多層的な障害対応力を実効的なものにし、「システム」や「顧客対応・危機管理」の課題に通底する組織全体の根本課題を本質的に解決していく観点から、「人と組織の持続的強化」にも取り組んでまいります。

(1) システム

質の高い人材を配置し、組織内・組織間での有機的な連携を確保することで、MINORIの特性に相応しい態勢整備を実現してまいります。

- ① ATM仕様変更、ハードウェア機器の改修
- ② 監視システムの改善と開発・運用部門間の連携態勢見直し
- ③ MINORI関連の総点検の実施
 - ・ MINORIのサービス・機能のうち未稼働部分(全体の6%)のリスクを再精査
 - ・ 重大障害となりうるシステムエラーをテスト環境において人為的に発生させ、波及影響と対策を確認
- ④ システム部門における障害時訓練等の高度化
- ⑤ 人材ポートフォリオの可視化と組織的な牽制の強化
 - イ) 人材ポートフォリオの可視化と人員再配置
 - － 人材の詳細なスキル・経験の一覧化と適切な人材(含む外部人材)配置
 - ロ) 組織態勢の整備
 - － 技術・品質統括を担うIT 基盤・プロジェクト統括部を新設
 - ハ) 開発・保守管理態勢の整備
 - ニ) システムリスク管理や内部監査態勢の拡充

(2) 顧客対応・危機管理

有事だけでなく平時においても、絶えず顧客目線を持つことを組織全体で徹底してまいります。

- ① お客さまの声を把握し施策にいかす組織対応
 - ・ 個人営業店全店に「サービス品質向上推進者」を配置
 - ・ SNS等分析の本部組織立ち上げ
- ② お客さまや決済への影響を踏まえた平時からの態勢整備・有事の備え
 - ・ 細分化されたBCPを30程度の重要業務ごとに大括り化し、障害発生時の有事故の際に顧客目線で活用できるよう各システム構成図を踏まえてSCPと融合
 - ・ 訓練や研修において、従来の「手順確認型」だけでなく、「顧客影響を自ら考える」実戦型を取り入れて実施
 - ・ サービス別の本部組織横断的な人的ネットワークを普段から構築することで、有事の際の迅速な情報収集態勢を確保
 - ・ 障害検知後原則1時間以内に初期対応方針を速やかに協議
- ③ 危機管理担当役員を設置し、経営レベルも含めて危機管理態勢を強化

(3) お客さま・社会と共に歩む「人と組織の持続的強化」への取り組み

横の連携・縦の連携が確保された多層的な障害対応力の向上を支え、より実効的なものにしていく観点から、「人」と「組織」の強化が不可欠であると認識しております。

特に、今回のシステム障害事案において、「システム」、「顧客対応・危機管理」面で見られた各課題に対して、「ルールや自己の責任範囲を超えた組織的行動力の更なる強化」が必要と考えており、組織全体の課題と位置づけて取り組んでまいります。

① 人と組織態勢の強化

- ・「システム」「顧客対応・危機管理」の分野における人材育成や組織に関連する施策に加え、広い視野を持つ専門人材の積極的な活用を通じ、人と組織態勢を全社的に強化
 - －関連部門横断のキャリア開発と外部人材登用
 - －社員の自律的行動や成長を促す、フィードバック重視型の人事評価
 - －グループにおける経営層の役位の統合等、組織内の階層を簡素化（FGにおける専務・常務の廃止等）
- ・必要な経営資源配分には引き続き留意しつつ、構造改革を着実に推進
 - －2021年度については、人員160名、経費枠80億円、投資枠100億円の規模で人員・経費枠を予備的に拡充

② 行動様式の変革

- ・組織的行動力の強化に向け、コミュニケーション活性化等の各種枠組み導入（これらの取り組みを通じ、カンパニー制や各社兼務体制等の実効性も強化）
 - －コミュニケーションを「文書中心」から、「まずディスカッション」へ
 - －事務ミスを起こしたことをマイナス評価するのではなく、改善策をプラス評価
 - －営業店コミュニケーターと本部チューターの設置・ネットワーク化

これらの再発防止策について、特別調査委員会からは、「多角的視点から網羅的に策定されており、いずれも本事象の再発防止のために有効である」との評価をいただいています。但し、「組織、ルールや手続きを表面的に変更すれば足りるものではなく、その実効性と継続性の確保が不可欠である」との趣旨の提言も頂いています。経営陣一同、斯かる提言をしっかりと踏まえ、責任を持って取り組んで参ります。

4. 今後の取り組み態勢について

FGおよびBKは、今回のシステム障害にかかる再発防止策について、それぞれの基本的な役割と責任を踏まえ、実効性と継続性を確保すべく、目指すものが何かを経営陣が明確に示し、全役職員が目的意識を持って取り組んでまいります。

- ・FGは、本障害事案を重く受け止め、グループとしての適切な運営の確保の観点から、グループ基本方針の策定（グループ横断の人事制度運用、障害訓練の基本方針等）、必要な経営資源の配賦等の対応、他のグループ会社への今事案の横展開を行ってまいります。また、BKの経営管理会社として、BKが実行する再発防止策の進捗状況を管理監督します。
- ・BKは、FGの経営管理の下、MINORIを所有し、開発・運営・管理を担い、また、お客さまへ様々な金融サービスを提供する当事者として、上記の再発防止策の全般について、顧客目線での実効性を確保すべく、委託先であるグループ会社を含めて現場の隅々まで徹底を図り、さらに継続的な訓練や研修を通じて組織横断的な定着を図ることで、多層的な障害対応力の強化を実現します。

上記の障害対応策を確実、迅速に遂行していくために、FGおよびBKにおいて、それぞれFG社長・BK頭取を委員長とする「システム障害改善対応推進委員会」を設置いたしました。

また、経営監督の立場においては、FGは既に社外取締役のみで構成される「システム障害対応検証委員会」を設置しております。今後同委員会の役割および目的を、現在の「原因究明、再発防止策の妥当性・評価」から、「再発防止策の実施状況の監督」に軸足を移し、引き続き本事案に対応してまいります。加えて、再発防止策の全般を実行する当事者であるBKにおいても、社外取締役・社内取締役で構成する同委員会を設置いたしました。

お客さまや関係者の皆さまからのご期待に応えるべく、金融機関としての役割を今一度自覚し、グループ役職員一同が、決意を新たに責任をもって全力で再発防止に取り組むとともに、〈みずほ〉の持続的な成長につなげてまいります。

※ 本項目は2021年6月15日にみずほフィナンシャルグループ、みずほ銀行が公表した「株式会社みずほ銀行におけるシステム障害にかかる原因究明・再発防止について」をもとに作成いたしました。

取締役会議長×グループCEO対談

持続的成長に向けた進化 ～社会全体に対する〈みずほ〉の役割と戦略上の重要課題～

2020年度を振り返りつつ、社会における金融と〈みずほ〉の役割、そして持続的成長に向けた進化について、取締役会議長の小林いずみ氏と、グループCEOの坂井辰史が意見交換しました。



取締役 執行役社長
グループCEO 坂井 辰史

取締役会議長 小林 いずみ

2020年度を振り返って

小林 私が〈みずほ〉の取締役にになった2017年に遡ると、〈みずほ〉は資本と稼ぐ力が大きな課題でした。2019年からの5カ年経営計画は、金融の姿が大きく変わっていく中で、〈みずほ〉が次のステップへの足掛かりを固めるとともに、その資本と稼ぐ力を改善するものとしてスタートしました。そうした中で2020年度を迎えたとき、想定外のコロナ禍に直面し、本当に5カ年経営計画どおり進むのか？との大きな懸念がありました。今、結果をみると、大きく2つの振り返りがあります。

一つには、社会における金融の役割、特に金融機関の本来的な役割がコロナ禍で再認識されたこと。大変な激動の中で、我々としても、その大きな柱を改めて確認しました。

もう一つ、〈みずほ〉については、2020年度決算が5カ年経営計画の当初の想定を上回ったこと。これは、経営基盤の強化を含めて、会社として注力してきた変革への取り組みがしっかり定着してきたということです。そう捉えているのは、私だけでなく他の取締役も同様と感じています。

坂井 おっしゃるとおり、5カ年経営計画は、事業環境が構造的に変わりつつある中で、我々自身が不断の取り組みとして自らをアップデートしていく必要があるとの認識のもとで、ビジネスモデル、それを支える経営基盤、そして財務の三位一体で前を向いて構造改革を進めていくものです。初年度の2019年度は、総じて言えばうまくいったと思います。2020年度は、いよいよそうした取り組みが全体として根付くのかどうかの重要なところでした。その矢先にコロナ禍が発生したわけですが、私も2020年度について2つ振り返りたいと思います。

一つには構造的な変化が、コロナ禍をきっかけに加速したこと。デジタル化、少子高齢化、グローバル化、という我々のビジネスに大きく影響するメガトレンドも、アフターコロナに向けて色々な展開、変化が見えてきました。

もう一つは、小林さんのおっしゃる金融の役割にも繋がりますが、変化する中でも変わらないものがあり、それが金融機関の真価でもあることが改めて認識できたこと。企業や個人の生活にかかわるライフライン的な金融機能が、まさに変わらない真価だと思います。海外では2020年1-3月期、日本は2020年4-6月期頃に緊急的な資金需要が著増しましたが、リーマン危機の際と異なり、金融はしっかりと機能しました。我々も、早いタイミングで、今こそ基本に立ち返って金融機能を発揮する時と、腹を固めました。そして、これをきっかけとして、それまでに描いてきた色々な事業モデルの転換を前に進めることができました。

例えば、大企業営業における戦略領域としての資本性資金の供給。コロナ禍の影響でお客様の需要が急増したタイミングで、我々のお客様の事業への理解や産業知見をフル活用し、単なる資金繰り支援に留まらず、必要に応じて思い切って資本面での支援も行いました。金融機関の中でも早い動きだったと思います。「いざ」という時のご支援を通じて、お客さまとの関係がより深まり、我々の戦略的な取り組みも一気に加速しました。そのような取り組みがお客さまとの関係の新たな礎ともなって、お客さまのご理解の下、想定以上に退職給付信託も含めた保有株式の削減も進展しました。

こうした取り組みも含め国内外拠点の皆が一丸となったことで、戦略的な取り組みが実を結び、基礎的な収益力を着実に伸ばすことにつながりました。

小林 そうですね、社会のインフラとして担うべきことや果たすべき役割を、これまでとは異なる形で、例えば、政策保有株式から資本性資金にスイッチしていく。デジタルやフィンテックはもちろんのこと、産業知見等を生かした〈みずほ〉らしい形で、ひとつの次世代金融のモデルが見えてきた手ごたえの年、といえると思っています。

社会にもたらす豊かさ ～ 〈みずほ〉が果たすべき役割

坂井 サステナビリティという本当に大きな潮流も、コロナ禍により影響を受けつつ、様々なテーマを浮き彫りにしていると思います。経済・社会格差の拡大といった本源的な問題、あるいは、地政学的課題や世界の構造の不安定化につながるようなもの。我々は5カ年経営計画を通じて、これらのグローバルアジェンダに真正面から向き合っています。

世界的に非常に関心が高まっている環境・気候変動の問題では、各国政府においても対応が強化され、日本も2050年カーボンニュートラルを掲げています。今やサステナビリティは企業経営者の皆さまにとっての最重要課題の一つです。実際に我々が経営・事業戦略について会話する際、サステナビリティはいわば一丁目一番地になっています。

我々は、お客さまをはじめ、様々なステークホルダーに、我々の基本理念であり社名の由来でもある〈豊かな実り〉をお届けするという思いでいます。昨今云々されるステークホルダー資本主義の考え方も相通ずる所がありますが、様々な持続性への問題・課題を戦略にビルトインして、リスクの極小化とビジネス機会の極大化につなげていこうとしています。

小林 サステナビリティを我々の事業にビルトインして、それが成長モデルの核となる。その事業活動の成果が社会に対して豊かさを生むということですね。業界と企業を問わず、経営者の皆さまが最も苦勞されているのは、まさに、サステナビリティとビジネスをいかに同期・融合して、自社の成長の源泉とし、そしてステークホルダーに対して利益をもたらすか。このような事業モデルの確立だと思えます。〈みずほ〉は自社においても、お客さまとの対話についても、早く取り組んできた。それにより、〈みずほ〉の考え方や事業モデルは様々なステークホルダーから理解されてきたという印象を持っています。サステナビリティの重要性が一層高まる中、ステークホルダーとの協力・協働もさらに進めやすくなるのではないのでしょうか。

一方で、ここから先の課題として私が思うのは、サステナビリティに関する、現地・現場での「加工力」のような力です。現在、サステナビリティをグローバルで統一した基準で評価する動きがありますが、本質的にサステナビリティは、国や地域それぞれ自然環境や社会環境に差異があるため、必ずしも世界中一律というわけではありません。目標は共通でも、取り組みは国や地域によって異なり、それらが最終的に循環してグローバルでプラスになるという考え方です。そうすると、坂井さんのおっしゃった〈豊かな実り〉についても、現地の自然・社会環境において何がベストなのかを、現地・現場の社員たちが自ら考え、実現し、届ける力が必要になる。これは、すごく難しいことですが、だからこそ取り組む意義があります。

坂井 パリ協定のようなグローバルな共通目標はありますが、そこに至る道筋は経済・社会における様式や価値観、或いは資源アクセスの状況等によって異なり、エネルギー政策を含めた産業政策、企業行動もそれぞれ異なっています。これらをよく理解したうえで、調和された形に加工し、グローバル共通目標に至るまでの道筋とフィジビリティを高めていくこと。小林さんのおっしゃる「加工力」こそが、我々の付加価値の源泉となるのかもしれない。

小林 たしかに、サステナビリティの世界は、一律のプロダクトアウトではありません。アナログ的な要素を多分に含むカスタマイズが馴染む性質があり、個別の顧客なり社会環境に合致するようなアドバイスやソリューションが求められます。そこにおいて、我々〈みずほ〉が果たせる役割は大きいのではないのでしょうか。

坂井 いろいろな国や地域の違いをよく理解して、経済・社会に適合し実現可能な形での産業・事業のトランスフォーメーションを支援する。〈みずほ〉でいえば、リサーチ、コンサルティングの力や産業知見を活かし、企業経営陣や、関係当局ともコミュニケーションをとり、いわば触媒となっていく。そういったことを、これからいよいよ具体的にしていきます。

小林 これまで〈みずほ〉が築いてきたバリューを、そういった今後の差別化にフル回転で使っていくということかと思います。非金融の価値をクローズアップし、それを最大限に活用する事業モデルに転換していくうえで、持っているバリューの面、ステークホルダーからの理解の面、ともに良い立ち位置にいると思っています。

また、社会の豊かさにつながるビジネス展開という意味で、〈みずほ〉が間接的にできることは他にもあるように思います。例えば、〈みずほ〉の直接のお客さまでない人も含めて、一人ひとりが豊かになることを考えてみますと、〈みずほ〉が直接にお金を出すことに限らず、社会の循環の中での健全な企業の育成を通じた貢献もできるのではないのでしょうか。いろいろなチャンネルを通じて、金融に限らないサービスや知恵を提供し、発信することによって、そういう好循環を生み出すこともできると思います。

坂井 我々は資金供給や商品・サービスの提供だけではなく、人的あるいはソフト面でのサポートも行っています。「オープン&コネク」の考え方もそうですが、イノベーション企業へのサポートを含め、いわゆるビジネスマッチング等の企業間ネットワーキングの支援もあります。金融取引を通じて形成されたチャンネルやネットワークを通じて、いまおっしゃったような、お客さまの新しい事業展開をサポートし、それにより社会の雇用吸収力を高めるような役割も果たすことができる。我々の役割は、信頼や安心をもとに、お客さまや社会を様々にバックアップさせていただける存在となることだと思っています。

小林 〈みずほ〉がそのような存在であり続けることを考えるうえで、今回のシステム障害でクローズアップされた課題は重要な意味を持つと思います。システム的な課題とは別に、私自身が感じるのは、人材の多様性を組織としてまだ活かできていないということです。



ジェンダーや国籍などの属性的な多様性だけではなく、一人ひとり全く違う個性や、得意分野と不得意分野があるという意味での、いわば内面の多様性です。〈みずほ〉は、皆が同じ方向を向いて進むときは強いと思います。しかし、イレギュラーなことが起こったとき、一人ひとりがいろいろな方向から問題を見て、自主的に動いて力を発揮する組織としては、まだ弱い気がします。ただこれは1-2年ですぐ変わり、完成するものではないですね。本当に地道に、何度も何度も変化の必要性を社内で確認し合って、なおかつ、経営陣が常に「それは違う角度から見たらどういうことを意味するのだろうか」と考える癖をつける。〈みずほ〉は非金融の力を含めて様々な強みがありますが、それをどう活用するかは、まさに人の力にかかっています。多様性を活かすことで、強みもさらに発揮できるでしょう。

坂井 システム障害は真摯に反省し、我々〈みずほ〉がお客さまと社会のために、もっと遅しく、しなやかになることで、将来、「あのときがあったから、今の〈みずほ〉がある」と、お客さま、社会の皆さん、社員の一人ひとりに感じていただけるようにしたい、と強く思っています。それに向けた取り組みの基本であり土台となるのは、人と組織を強くしていくことであり、そこで必要となるのが、大きな意味での多様性だと思います。これから様々な取り組みをしますが、その中でお客さまを知る、社会を知るために外部の人も活用しますし、主体的に自分のあり方、役割を大きな視点から俯瞰できるようにし、一人ひとりが色々なもの見方をしたうえで、手ごたえをもって動けるようにしていきたい。多様性のあり方それ自体、答えはひとつではないですし、経営陣が皆さんに「こうしてください」と言うものではないと思います。経営陣が一人ひとりの取り組みの背中を押すような形で、様々な形で仕組みを作ります。結果として社員の一人ひとりが、もっと動きやすく、もっとお客さまや社会のほうを向いて、そして、もっと前を向いて、一人ひとりが自信と誇りを持てる。そういう組織、企業風土を、経営と社員が一緒に作っていききたいと思います。



小林 重要なのは、一人ひとりの社員が日々やりがいをもって、ある意味「楽しい」と思って仕事ができることです。楽しいと思う源泉は、お客さまから「ありがとう」と言葉をかけて頂いたとか、みんなが悩んでいる問題を自分が解決したとか、一人ひとりが「自分の価値がこの組織の中にある」と感じられること、それによって自信が持てるということだと思います。組織みんなが楽しいと思っていると、それは必ずお客さまに伝わります。皆が、「この会社にいると楽しい」と思える環境を作り、そして一人ひとりの社員には、自分の仕事をどうやったら楽しくできるのかということを考えてもらう。それが人と組織が変わっていくきっかけにもなると思います。そういう雰囲気を醸成していただきたいですね。

坂井 これから本当に色々なことに取り組んでいきます。人と組織、企業風土は、おっしゃるとおり一朝一夕で出来るものではありませんが、自信を持つこと、楽しいと感じられる仕掛け。そして多様性を自分の中にも持ち、様々な角度から考えること。私自身が率先して取り組んでいきたいと思います。

持続的な成長に向けて

小林 〈みずほ〉の戦略やその実行力、財務の状況はある程度自信をもってよいレベルにきました。コロナによって社会的な役割の柱も明確になりました。システム障害によって、我々がまだ足りず、これから力を尽くさないといけないところも、明確になりました。これらの3つをあわせ、立ち止まらずに進化していくことで、本当に強い組織とビジネスモデルができていくと思います。

5カ年経営計画のこの先3年、業績の達成だけでなく、人と組織の強化も課題です。この課題に向き合い乗り越えていくことで、5カ年のもっと先にも続いていく、本当に強固な地盤ができてくると思います。2021年はそれが試されています。社会的使命という意味ではコロナ禍における金融機能の発揮に加えて、我々のサービスが本当に社会の役に立つのかも試されていきます。5カ年計画の後半3年、とてもチャレンジングな正念場ではありますが、楽しみな期間だと思っています。

坂井 今の環境の中で持続的に成長していくには、ステークホルダーとWin-Winの形になっていくことが必要です。そのためには単に財務面を強くするだけではなく、社会的な広がりの中で、金融・非金融の力をともに強くして、十二分に発揮していくこと。そうやって、我々のそもそもの由来である〈豊かな実り〉をステークホルダーに届けていきます。自分たちが今までどういう存在だったかを見つめなおし、これからどうしていくかをしっかりと示し、お客さま・社会とともに、そして社員とともに、将来の持続的成長につなげていきたいと思っています。今日は示唆に富むいろいろなお話をいただき、ありがとうございました。

〈みずほ〉の軌跡

常に時代の先頭に立ち 歴史を切り拓いてきた

DNA



第一国立銀行
(写真提供: 国立国会図書館)

1873

第一勧業銀行
1873年、第一国立銀行設立。日本勧業銀行との合併により、1971年第一勧業銀行発足。



安田銀行
(写真提供: 国立国会図書館)

1880

富士銀行
1880年、安田銀行設立。1948年、富士銀行へ。



(写真提供: 毎日新聞社)

1902

日本興業銀行
1902年、長期資金の提供のみならず、証券・信託機能も備えた特殊銀行として設立。



1999

3行統合発表

2003

みずほフィナンシャルグループ設立
みずほ信託銀行始動
みずほアセット信託銀行と合併

2004

銀行に証券仲介業務が解禁

2003

産業再生機構設置

2002

みずほ銀行・みずほコーポレート銀行始動

2000

みずほホールディングス発足

2005

事業戦略
「Channel to Discovery」Plan」
発表

「お客さまのより良い未来の創造に貢献する
フィナンシャルパートナー」をめざす

2006

公的資金完済
ニューヨーク証券取引所上場

2008

リーマンショック発生
サブプライムローン問題発生

2007

サブプライムローン問題発生

2010

欧州債務危機発生

2010

中期基本方針
「〈みずほ〉の「変革」プログラム」発表

経済・社会の発展に貢献するという金融機関本来の役割に立返り、国内外のお客さまから最も信頼される金融機関になることをめざす



2011

信託・証券の完全子会社化

2013

みずほ銀行・みずほコーポレート銀行合併
みずほ証券始動
みずほインベスターズ証券と合併

2014

指名委員会等設置会社へ移行

2013

日銀が「量的・質的金融緩和」導入

2015

国連がSDGsを採択

2016

日銀がマイナス金利政策導入

2016

カンパニー制導入
アセットマネジメントOne発足
米州みずほ設立

2020

新型コロナウイルス
感染拡大

2020

日本カストディ銀行発足
MIデジタルサービス発足

2021

2021

みずほリサーチ&
テクノロジーズ発足

2019

「5カ年経営計画」発表

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



2013

中期経営計画
「One MIZUHO New Frontier
プラン」発表

内外経済・社会の構造変化や規制環境の変化等に対応し、新しい時代の新しい金融をめざす

2016

中期経営計画
「進化する“One MIZUHO”」発表

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

CEOメッセージ

〈みずほ〉のビジョン

CEOメッセージ

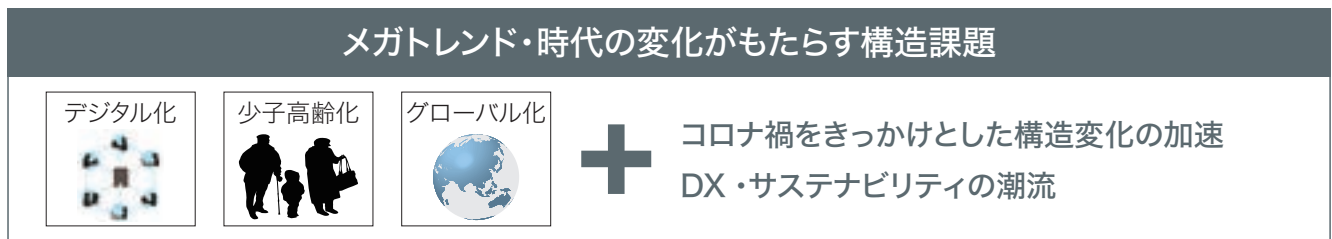
価値創造のための戦略

企業価値を支える力

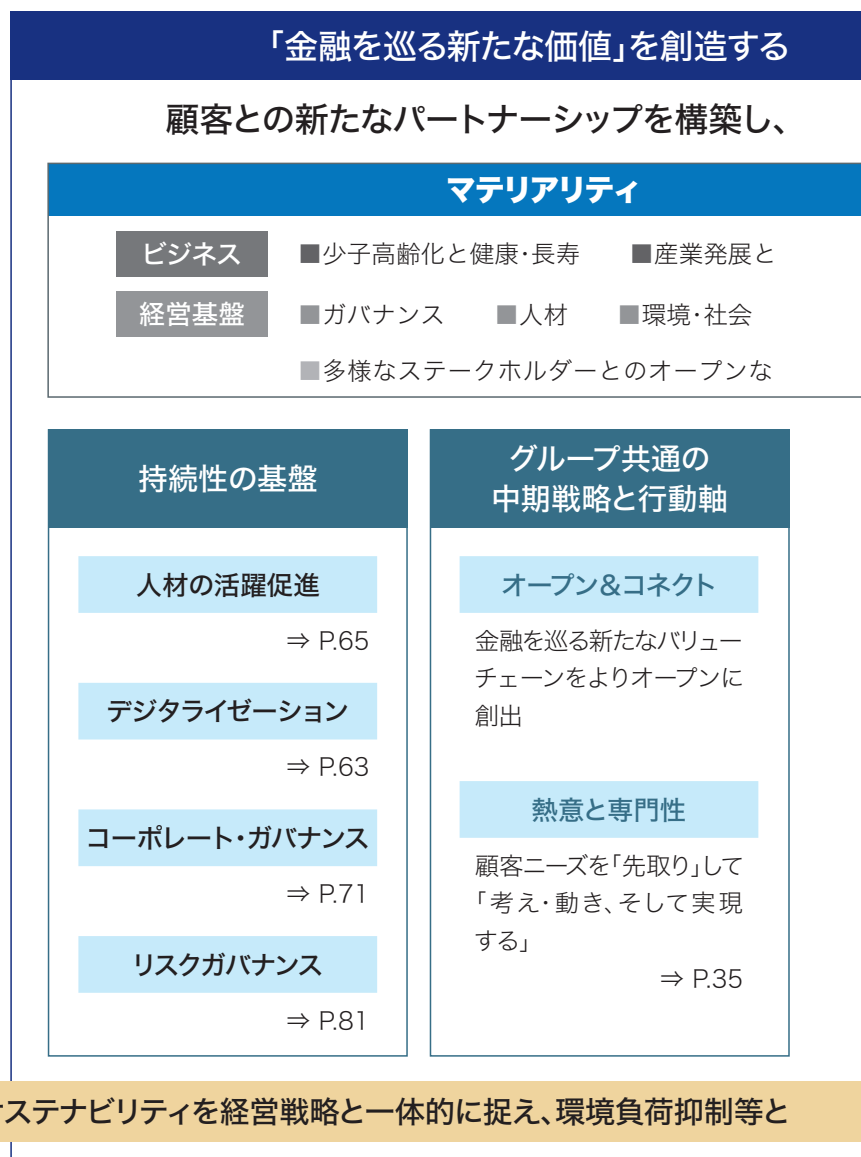
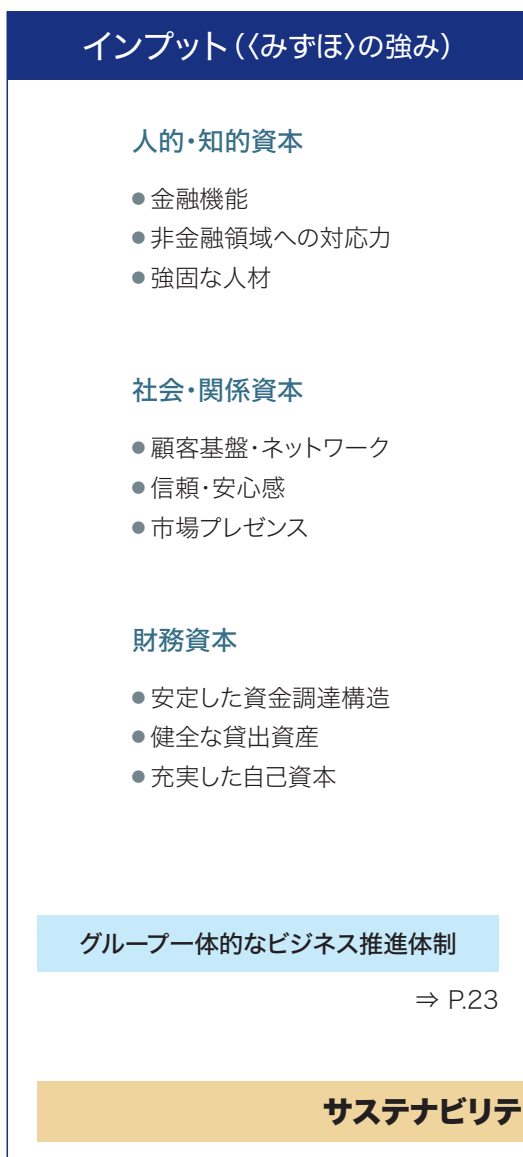
データセクション

価値創造プロセス

ウィズコロナ・アフターコロナの世界、新しい時代におけるお客さまや社会の課題に真摯に向き合い、「オープン&コネクト」「熱意と専門性」により、新たなパートナーシップを構築していく『次世代金融への転換』を実現することで、『来るべき時代において、お客さまから今まで以上に必要とされ頼りにされる、より強力で強靱な金融グループ』を形作っていきます。そして、〈みずほ〉は変わりゆく時代においても変わることのない価値を創造し、お客さま、経済・社会に〈豊かな実り〉を提供していきます。



社会の期待と〈みずほ〉にとっての重要性からマテリアリティを特定



サステナビリティ サステナビリティを経営戦略と一体的に捉え、環境負荷抑制等と

お客さま、経済・社会に〈豊かな実り〉を提供する

- 社会価値 安心・安全・便利なインフラとして社会の持続的な発展・繁栄に貢献
- 環境価値 環境・気候変動への対応やサステナブルビジネスを通じた貢献
- 経済価値 ステークホルダーと〈みずほ〉の「企業価値や人生の豊かさ」の向上

「金融を巡る新たな価値」を創造し、ステークホルダーに広く価値を提供

〈みずほ〉の事業活動

非金融を含めた「金融を巡る新たな価値」を創造

事業戦略に織り込み具体的取り組みを実施 ⇒ P.21

イノベーション ■ 健全な経済成長 ■ 環境配慮

連携・協働

お客さま属性に応じた グループ横断組織と事業戦略

- リテール・事業法人カンパニー ⇒ P.37
- 大企業・金融・公共法人カンパニー ⇒ P.39
- グローバルコーポレートカンパニー ⇒ P.41
- グローバルマーケットカンパニー ⇒ P.43
- アセットマネジメントカンパニー ⇒ P.45
- グローバルプロダクツユニット ⇒ P.47
- リサーチ&コンサルティングユニット ⇒ P.49

アウトプット

【個人・オーナー】
〈中計戦略〉新たな社会における
ライフデザインのパートナー

資産形成、事業承継、デジタル活用等を通じて、一人ひとりの思いに寄り添う安心・安全・便利なサービスを提供

⇒ P.37,45

【法人】
〈中計戦略〉産業構造変化の中での
事業展開の戦略的パートナー

産業知見を活用し、お客さまのグローバル展開やイノベーションを通じた、持続的な企業価値向上を支援

⇒ P.37, 39, 41

【市場参加者】
〈中計戦略〉多様な仲介機能を
発揮する市場に精通したパートナー

グローバルネットワークと最適なプロダクト提供体制を通じて、参加者のニーズに応え、市場の発展に資する仲介機能を提供

⇒ P.43,45

お客さまと社会に向き合う多様な人材

⇒ P.65

新たなビジネス創出の両面から取り組み、持続的に成長する事業構造を構築 ⇒ P.51

マテリアリティ／リスクと機会

サステナビリティ重点項目 (マテリアリティ)

〈みずほ〉は、ステークホルダーの期待・要請に対し、自社の戦略における重要性や親和性、中長期的な企業価値への影響を踏まえて5カ年経営計画におけるサステナビリティ重点項目を特定しています。各カンパニー、ユニット、グループは、リスクと機会を検討のうえ、サステナビリティへの取り組みを織り込んだ戦略を策定し、さらに、重点項目に基づき、目標・KPIを設定しています。また、重点項目は年度ごとに見直し、業務計画に反映しています。

	サステナビリティ重点項目 (マテリアリティ)	〈みずほ〉にとってのリスク
ビジネス	少子高齢化と健康・長寿 <ul style="list-style-type: none"> ● 将来に備えた資産形成 ● 少子高齢社会に対応したサービス拡充 ● ライフスタイルの多様化に応じた高い利便性 ▶ P38, 46, 50, 63 	<ul style="list-style-type: none"> ● 適切なチャネルやサービスの不足による機会逸失 ● 少子高齢化等の社会の変化を捉えきれず、多様性等への配慮不足によるお客さまとの取引の流出
	産業発展とイノベーション <ul style="list-style-type: none"> ● 円滑な事業承継 ● 産業構造の転換 ● イノベーションの加速 ● アジアの経済圏の活性化 ● レジリエントな社会インフラ整備 ▶ P38, 40, 42, 44, 46, 48, 50, 63 	<ul style="list-style-type: none"> ● 産業構造転換等への対応の遅れによる企業業績の悪化に起因した与信コストの増加 ● 顧客ニーズの変容を捉えられないことによる機会逸失 ● DXの急速な進展による当社デジタル戦略の停滞や競争力の低下
	健全な経済成長 <ul style="list-style-type: none"> ● 金融資本市場の機能強化 ● キャッシュレス化 ● 環境変化を踏まえた社会制度 ▶ P38, 40, 42, 44, 46, 48, 50, 63 	<ul style="list-style-type: none"> ● 制度、金融市場の環境変化を捉えたソリューションの不足による機会逸失 ● 制度変更に伴うビジネス制約の発生や対応コストの増加 ● キャッシュレス化の進展への対応不足による当社サービスの競争力低下
	環境配慮 <ul style="list-style-type: none"> ● 気候変動への対応促進と脱炭素社会への移行支援 ▶ P40, 42, 46, 48, 50, 55~58 	<ul style="list-style-type: none"> ● 脱炭素社会に向けた技術革新やステークホルダーの行動変容等への対応が遅れた企業の業績悪化による与信コストの増加 ● ソリューション不足による機会逸失
経営基盤	ガバナンス <ul style="list-style-type: none"> ● コーポレート・ガバナンスの高度化 ● リスク管理・IT基盤強化・コンプライアンス ● 公平かつ適時・適切な開示とステークホルダーとの対話 ▶ P31~32, 40, 42, 44, 71~95 	<ul style="list-style-type: none"> ● 不適切な企業統治や大規模システム障害等による社会的信用失墜や事業活動中断 ● システム障害や法令違反等に起因した行政処分や、制裁金を含む対応コストの増加
	人材 <ul style="list-style-type: none"> ● 人材育成と働きがいのある職場づくり ▶ P46, 48, 65~68 	<ul style="list-style-type: none"> ● 魅力度の低い制度や職場環境による人材流出や人材確保の困難に起因した戦略遂行の停滞等 ● 過重労働等による行政処分や賠償金の発生、社会的批判、社員の士気の低下
	環境・社会 <ul style="list-style-type: none"> ● 投融資等における環境配慮・人権尊重 ● 気候変動への対応 ● 金融経済教育／地域・社会貢献活動の推進 ▶ P42, 53~54, 59~62, 95 	<ul style="list-style-type: none"> ● 気候変動や人権への取り組みが不十分な投融資等への社会的批判 ● お客さまへの支援の遅れによる与信コスト増加等に伴う財務悪化
多様なステークホルダーとのオープンな連携・協働		

〈みずほ〉にとっての機会	主な取り組み	関連するSDGs
<ul style="list-style-type: none"> ● 中長期資産形成等、変化するニーズに適う多様なサービスおよび適切な接遇の提供 	<ul style="list-style-type: none"> ● 中長期資産形成に資する商品・サービスの拡充 ● 医療・介護等の知見をいかしたソリューション提供 ● デジタルマーケティング・デジタルチャネル高度化 ● CX活動の全社的推進 	
<ul style="list-style-type: none"> ● 事業承継や産業構造転換等、多様な変化により生じる金融・非金融ニーズの増加 ● 専門的知見の発揮や、社外のリソース・テクノロジー活用も含めた、迅速なソリューション開発・拡充 	<ul style="list-style-type: none"> ● 多様化する事業承継ニーズに対するソリューション提供 ● クロスセクター知見、DX支援機能をいかした情報発信やソリューション提供 ● 社会潮流を見据えたビジネスモデルの転換支援 ● 金融インフラのデジタル化推進 ● サステナビリティソリューションの多様化・強化 ● 管理すべきポートフォリオの特定と分析を通じた適切なリスク管理 	
<ul style="list-style-type: none"> ● 健全なリスクマネー供給を通じた持続的な経済成長サポートを伴う収益機会の捕捉 ● キャッシュレスの潮流を捉えたサービス提供 ● 環境・社会への関心の高まりを捉えた非金融も含めたソリューション拡充や仲介機能の発揮 	<ul style="list-style-type: none"> ● ESG情報を活用した運用やスチュワードシップ活動の高度化 ● J-Coin等を通じたキャッシュレス化推進 ● 社会・経済・企業・個人行動の変化を踏まえたソリューション提供の推進 	
<ul style="list-style-type: none"> ● 気候変動対応・移行支援ニーズの高まりを捉えた知見とソリューションの具備・提供 	<ul style="list-style-type: none"> ● 気候変動対策、脱炭素社会への移行を支援していくためのエンゲージメントや商品・サービスの開発・提供 ● 気候変動シナリオ分析のリスク管理・戦略への活用と高度化 	
<ul style="list-style-type: none"> ● 企業統治や管理体制の拡充・高度化による戦略遂行力の強化 ● ステークホルダーコミュニケーションの充実 	<ul style="list-style-type: none"> ● グループ・グローバルでの経営・事業・リスク管理態勢強化 ● IT基盤整備・高度化、サイバーセキュリティの向上 ● 情報発信とコミュニケーション強化 	
<ul style="list-style-type: none"> ● 多様な人材の活躍促進による人材確保とモチベーション向上 	<ul style="list-style-type: none"> ● 一人ひとりの成長や活躍を徹底的に支える仕組み作り ● 専門人材にふさわしい人事制度と学びや挑戦機会の提供 ● より柔軟で生産性の高い働き方を実現する「新しい働き方」の定着化 ● 社員の健康推進と健全な就業環境作り 	
<ul style="list-style-type: none"> ● 適切な投融資方針の策定・運用や社会貢献活動を通じたステークホルダーとの関係構築・強化 	<ul style="list-style-type: none"> ● 環境・社会に配慮した適切な投融資方針の運用・高度化 ● TCFD提言の枠組みを活用した気候変動対応強化 ● 地域のニーズを踏まえた金融経済教育、地域・社会貢献活動の実施 	
		

※ アイコンは関係する主なSDGs（持続可能な開発目標）

COOメッセージ
 <みずほ>グループ
 COOメッセージ
 価値創造のための戦略
 企業価値を支える力
 データセクション

事業ドメイン

みずほフィナンシャルグループ(当グループ)は、銀行、信託、証券、その他の金融サービスに係る業務を行っています。

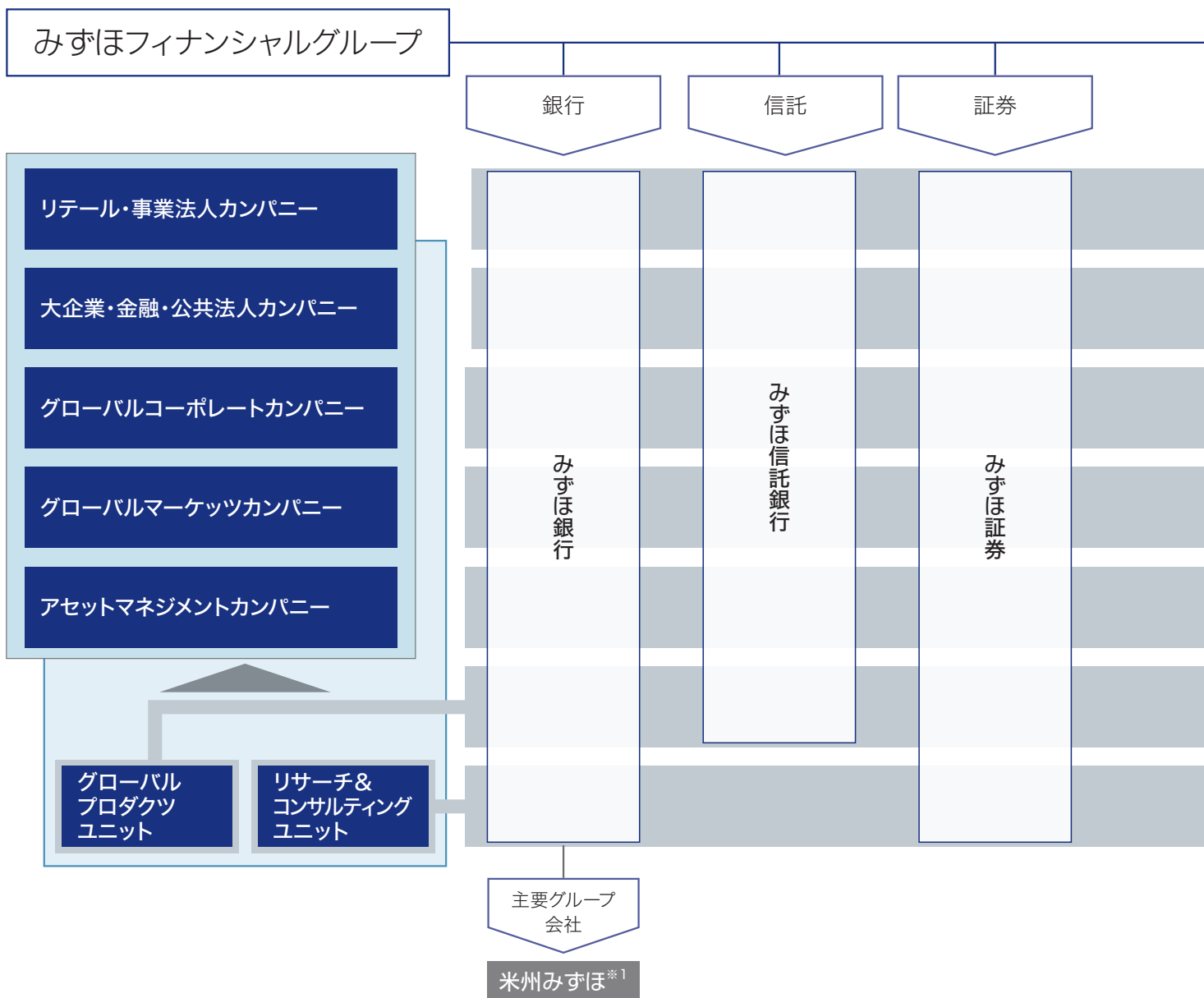
持株会社のもとで各業務を一体的に運営する〈みずほ〉の特長をいかし、お客さまのニーズに即したサービスを迅速に提供していくため、2016年4月から、顧客セグメント別の5つのカンパニーと2つのユニットを設置しています。

カンパニー

お客さまの属性に応じたグループ横断的な戦略を策定・推進しています。

ユニット

インベストメントバンキングおよびトランザクションバンキングで構成されるグローバルプロダクツユニット、非金融分野で〈みずほ〉の価値創造のバリューチェーンの起点としての役割を有するリサーチ&コンサルティングユニットを擁し、それぞれの専門性をいかしてカンパニー横断的に機能を提供しています。



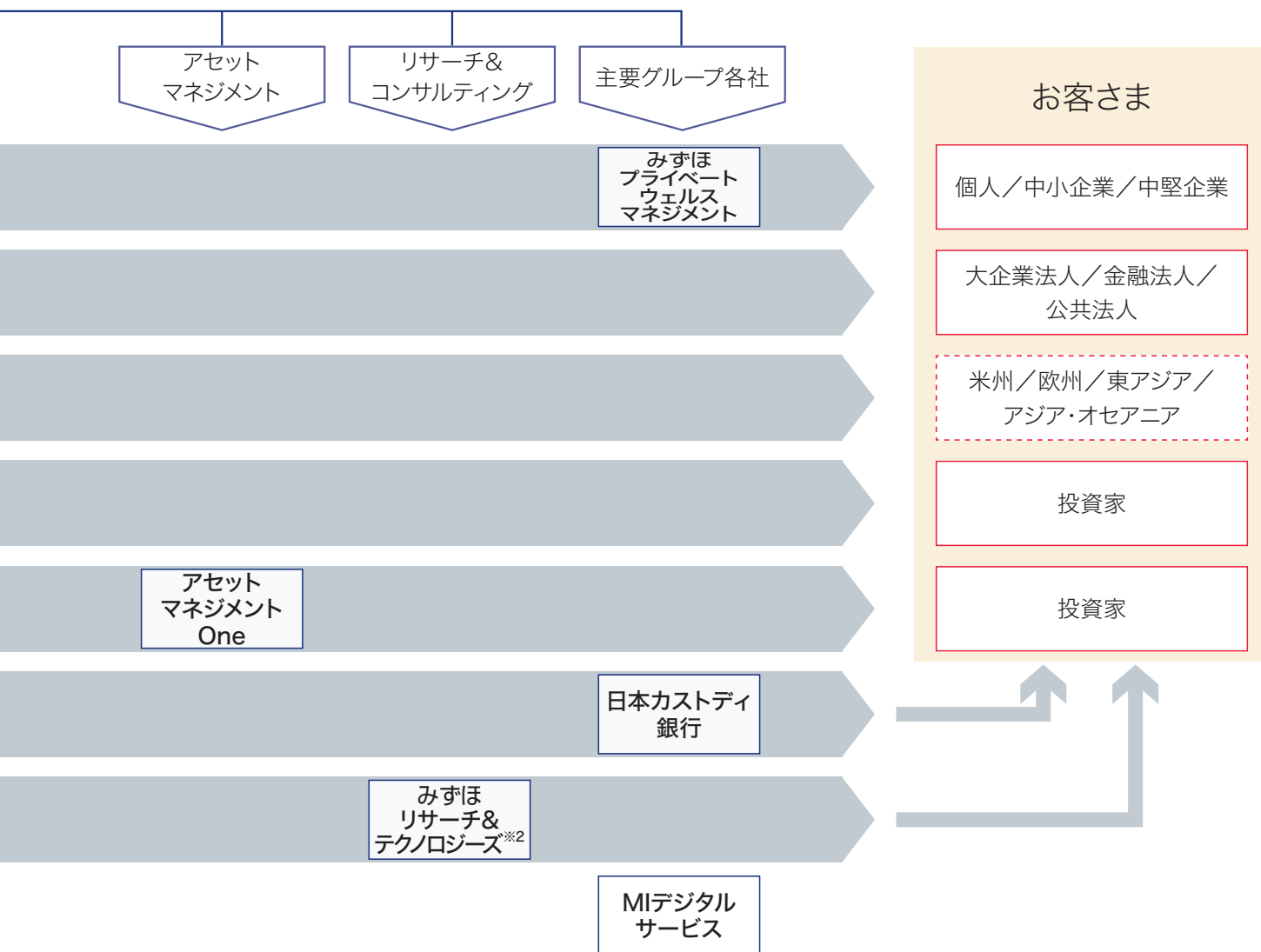
※1. 当グループの主要グループ会社であり、みずほ銀行の子会社である米国銀行持株会社です。

ご参考 カンパニー別業務純益

- 2020年度実績を2021年度管理会計ルールに組み替えて算出
- 営業店再編に伴う、所管カンパニー変更の影響(2020年度業務純益 リテール・事業法人カンパニー+150億円、大企業・金融・公共法人カンパニー-150億円)を含む
- グローバルマーケットカンパニーには、ETF関係損益(2行合算)を含む
- FG連結の計数は、連結業務純益+ETF関係損益等

(グループ合算、管理会計、概数)(億円)

	2020年度実績	2021年度計画
リテール・事業法人カンパニー	610	750
大企業・金融・公共法人カンパニー	2,700	2,700
グローバルコーポレートカンパニー	2,070	2,020
グローバルマーケットカンパニー	2,720	2,530
アセットマネジメントカンパニー	110	190
カンパニー計	8,220	8,190
FG連結	7,997	7,900



CEOメッセージ

くみずほくらし

CEOメッセージ

価値創造のための戦略

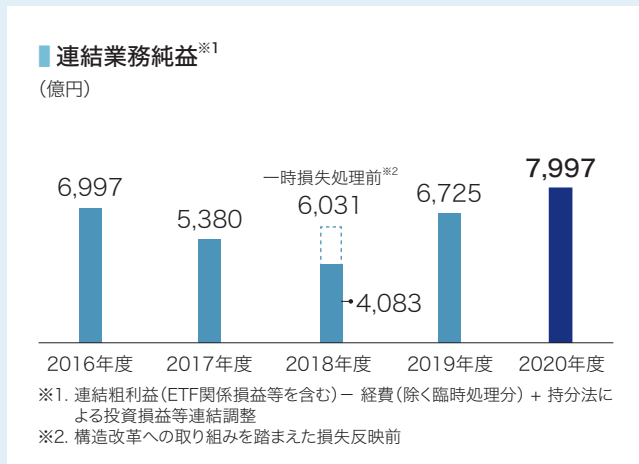
企業価値を支える力

データセクション

※2. みずほリサーチ&テクノロジーズは、2021年4月1日に、みずほ情報総研とみずほ総合研究所が統合し、商号変更した会社です。

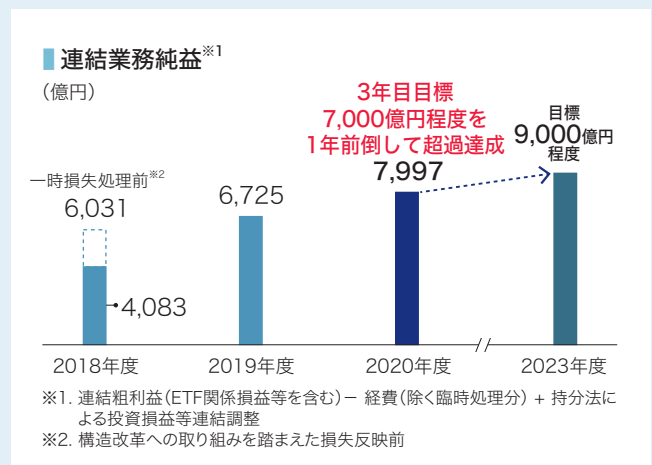
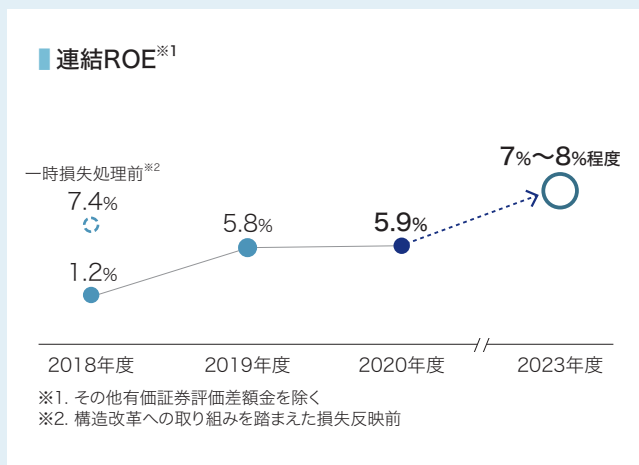
財務ハイライト

業績推移

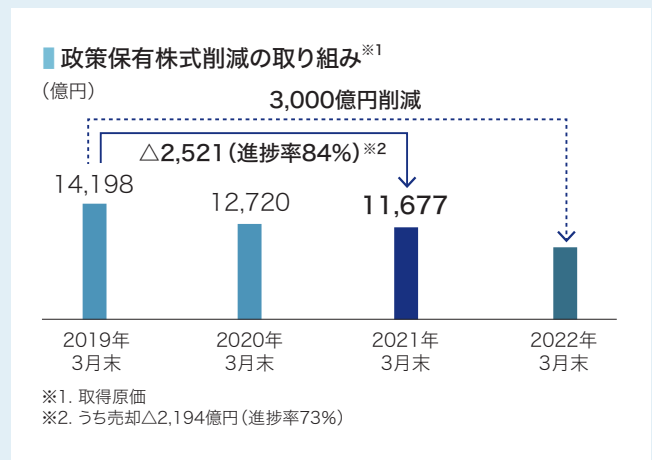
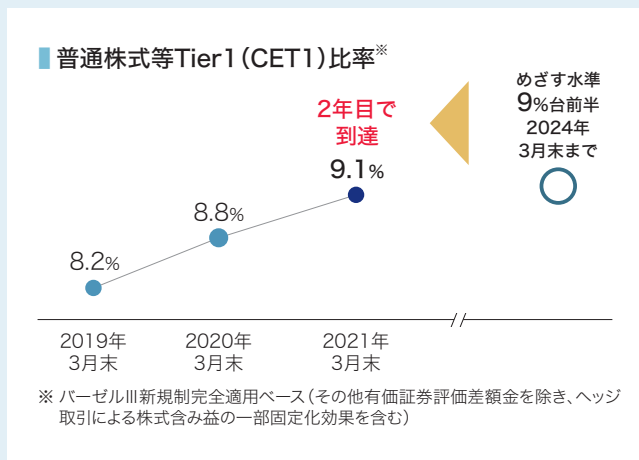


5カ年経営計画 (2019~2023年度) の進捗状況

財務目標



その他主要計数



非財務ハイライト

サステナビリティ目標・KPIに対する2020年度実績

**■ サステナブルファイナンス
環境ファイナンス**
(兆円)

2019年度～2020年度累計: 7.1 (total), 2.6 (environmental)
2019年度～2030年度累計: 25 (total), 12 (environmental)

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

2019年度: 2,995
2020年度: 2,891
2030年度: 目標 2019年度比50%削減
2040年度: 目標 ゼロ

■ 将来に向けた資産形成

項目	2020年度実績
投資運用商品純増額(個人)	8,051億円
投資運用商品利用者数	1,526千人
公募株式投信 資金純増額	9,823億円

■ 円滑な事業承継

項目	2020年度実績
事業承継コンサルティング 先数	2,183件

■ イノベーションの加速

項目	2020年度実績
IPO主幹事件数順位	2位
IPO引受額順位	3位

人材 ダイバーシティ&インクルージョン

■ 女性管理職比率 (部長・課長相当職合算)^{※1}

2019年7月: 15%
2020年7月: 16%
2021年7月: 18%
2024年7月: 目標 20%

■ その他

項目	継続して維持する水準	2020年度実績
外国人ナショナルスタッフ管理職比率 ^{※2}	65%	64%
女性新卒採用者比率 ^{※1,3}	30%	37%
有給休暇取得率 ^{※1}	70%	70%
男性育児休業取得率 ^{※1}	100%	98%

※1. 国内(みずほフィナンシャルグループ、みずほ銀行、みずほ信託銀行、みずほ証券) 合算
※2. 海外(みずほ銀行、みずほ信託銀行、みずほ証券) 合算
※3. 翌年4月入社

環境・社会

■ 環境負荷低減

- 電力使用量由来のCO₂排出量原単位^{※1,2,4}
- 紙関連

2020年度: 削減幅大 △10.5% (実績), △34.8% (目標達成)
2030年度: 削減幅大 △19.0% (目標)

■ 金融経済教育受講者数

2019年度～2020年度累計: 28,365人
2023年度累計: 目標 60,000人以上

項目	目標値	2020年度実績
紙のグリーン購入比率 ^{※2}	85%以上	99.9%
紙のリサイクル率 (国内主要事業所)	95%以上	92.1%

※1. 国内事業所における電力使用量由来のCO₂排出量原単位 (CO₂排出量/延床面積)
※2. みずほフィナンシャルグループ、みずほ銀行、みずほ信託銀行、みずほ証券、みずほ情報総研^{※3}、みずほ総合研究所^{※3}、アセットマネジメントOne、みずほプライベートウェルスマネジメント
※3. 現 みずほリサーチ&テクノロジーズ
※4. 2009年度比

CEOメッセージ
 ぐみずほ(みずほ)グループ
 CFOメッセージ
 価値創造のための戦略
 企業価値を支える力
 データセクション

経営基盤



金融機関に求められる社会的使命を十分に果たし、持続的な成長へとつなげていくため、財務の構造改革を着実に進めていきます。

取締役 執行役
財務・主計グループ長
(グループCFO)

梅宮 真

5か年経営計画2年目の総括

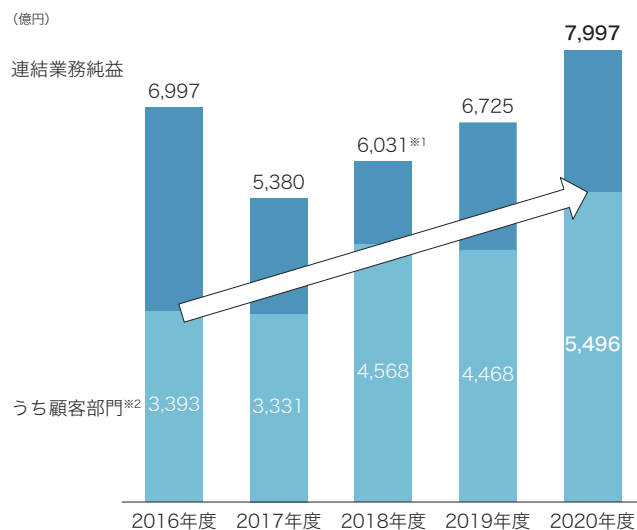
■ 2020年度業績

2020年度は、新型コロナウイルス感染症という未曾有の危機の中、お客さまの資金繰り支援要請等に対し金融仲介機能を十分に発揮する一方で、将来に備えた予防的な財務運営を徹底し、財務構造改革についても着実な進展を図ることができました。

本業の利益を示す連結業務純益は、顧客・市場部門ともに堅調に推移し、7,997億円と前年度比1,271億円の大増益となりました。顧客部門は、2015年度のマイナス金利政策導入前の水準を上回り、2016年度のカンパニー制導入以降の最高益となっています。

一方、コロナ影響の長期化に備えフォワード・ルッキングに貸倒引当金を計上したことにより与信関係費用が増加しましたが、連結業務純益の伸びが牽引したことで親会社株主純利益は4,710億円と前年度比224億円の増益となりました。

■ 業績推移



※1. 構造改革への取り組みを踏まえた損失1,947億円反映前
 ※2. リテール・事業法人カンパニー、大企業・金融・公共法人カンパニー、グローバルコーポレートカンパニー、アセットマネジメントカンパニーの合計。過年度の計数を2020年度管理会計ルールに組み替えて算出

財務の健全性を示すCET1比率は2021年3月末に9.1%と、5カ年経営計画のめざす水準である“9%台前半”に2年目で到達しました。

配当については、親会社株主純利益の実績を踏まえ、2020年度までの株主還元方針に基づき、期初予想通りの1株当たり75円といたしました。

■ 財務構造改革の進捗状況

2019年度からの5カ年経営計画では、ビジネス・財務・経営基盤三位一体での構造改革を進め、次世代金融への転換をめざしています。特に財務構造改革では、ビジネス領域ごとに投下経営資源対比の効率性を「リスクリターン」「コストリターン」という二軸で評価するとともに、収益の「安定性」「成長性」にも着目して経営資源を再配分しています。このような取り組みにより、安定収益基盤の一層の強化を図り、成長領域をあわせ持つ事業ポートフォリオの構築を進めています。

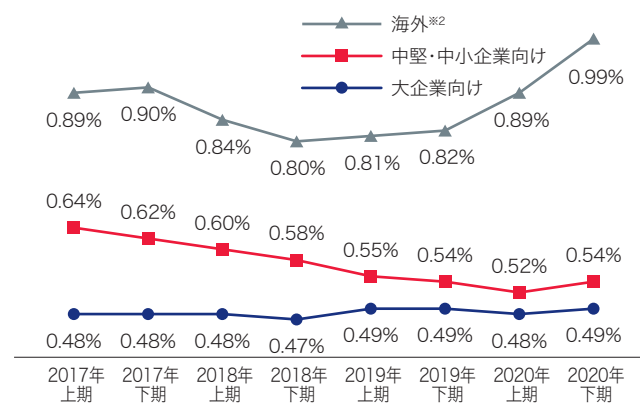
一 「リスクリターン(粗利ROE)」

「リスクリターン」の改善に向け、低採算事業領域から高採算事業領域へと経営資源のシフトを図るとともに、取引先単位でも採算性改善に向けた交渉を地道に進めてきました。ここでは具体的な成果として、海外貸出金スプレッドの改善と政策保有株式の残高削減について説明します。

海外の顧客取引については、「Global 300戦略」を掲げ、信用力の高い優良非日系企業中心のポートフォリオ構築を進めてきましたが、厳しい競争環境から付帯取引が広がらず採算性が低位に留まる取引もありました。そこで、将来の採算性改善の可能性を一社一社検証し、投下経営資源の見直しを進めてきました。こうした不断の取り組みの結果、海外貸出金スプレッドは2020年度下期に0.99%と、2年前の0.80%、1年前の0.82%から大幅に改善させることができました。

政策保有株式の削減については、“2021年度末までの3年間で3,000億円削減”という目標を設定しましたが、お客さまとの丁寧な交渉を通じ、2年間で売却した金額は2,194億円(減損も含めた削減額は2,521億円)と順調に進んでいます。政策保有株式に依拠した取引関係やビジネス構造からの転換に向け、株式削減により捻出した資本を、お客さまの事業構造転換につなげるための資本性ローンや優先株式に2年間で約0.8兆円投下する等、ビジネス構造改革と同時にリスクリターンも改善しています。

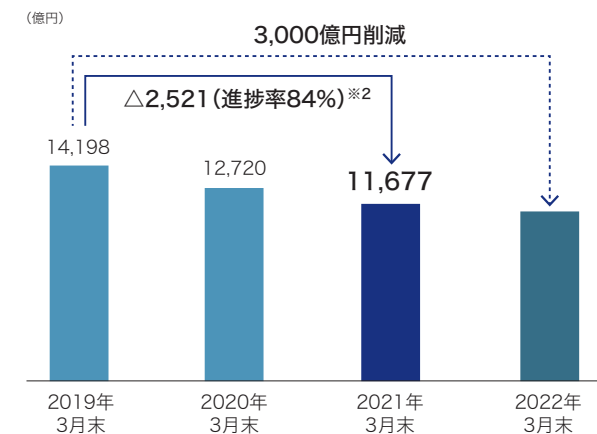
■ 貸出金スプレッド^{※1}



※1. みずほ銀行、管理会計

※2. みずほ銀行(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)、過去計数も含め、2020年度計画レートにてドル換算

■ 政策保有株式削減の取り組み^{※1}



※1. 取得原価

※2. うち売却△2,194億円(進捗率73%)

一 「コストリターン(経費率)」

少子高齢化・デジタル化・低金利環境長期化という構造的な変化が進行する中、コストリターンにおける最大の課題は、国内リテールビジネスの経費構造を収益とバランスの取れたものへと変えていくことです。システムや事務・チャネルといったビジネスの構えをこれからの時代に相応しいものへと転換させるとともに、お客さまの多様化するニーズに寄り添っていけるよう、営業体制の見直しも進めてきました。

こうした取り組みにより、リテール・事業法人カンパニーの2020年度の業務純益は425億円と前年度比303億円の増益となり、今後も増益基調を継続していくための確かな道筋ができがりつつあります。

▶ 抜本的構造改革の進捗状況についてはP36ご参照

―「安定収益」と「アップサイド収益」

金融事業は、金利や為替・株価、景気動向等の事業環境次第で利益水準が大きく変動する収益構造を抱えています。事業環境に左右されない安定的な収益基盤を強化するとともに、ビジネスに追い風が吹いたときにはその収益機会をしっかりと捕捉できる基盤を兼ね備えることが、事業ポートフォリオを考えるうえで重要です。

〈みずほ〉では、連結業務純益を安定収益とアップサイド収益とに分け、収益基盤強化や事業ポートフォリオ再構築の進捗をモニタリングしています。

2020年度の安定収益は、コロナ禍を背景とした貸出金の伸びやスプレッドの改善、リテール・事業法人カンパニーを中心とした経費削減等を主因に、前年度比で590億円増加し3,700億円の実績となりました。2021年度には、マイナス金利政策導入前の水準である2015年度の3,800億円を上回る見込みです。

一方、アップサイド収益の2020年度実績は2,950億円となり、5ヵ年経営計画の最終年度で想定していた2,700億円を3年前倒して達成しています。国内外の資本市場関連ビジネスが活況であったことに加え、株価上昇等を背景に資産運用ビジネスも好調に推移し、追い風をしっかりと捉えることができました。事業環境次第で収益は変動しますが、基礎的な収益力、稼ぐ力は着実に

に向上しています。

結果として、連結業務純益全体では7,997億円と、5ヵ年経営計画の3年目標7,000億円程度を1年前倒して超過達成しています。

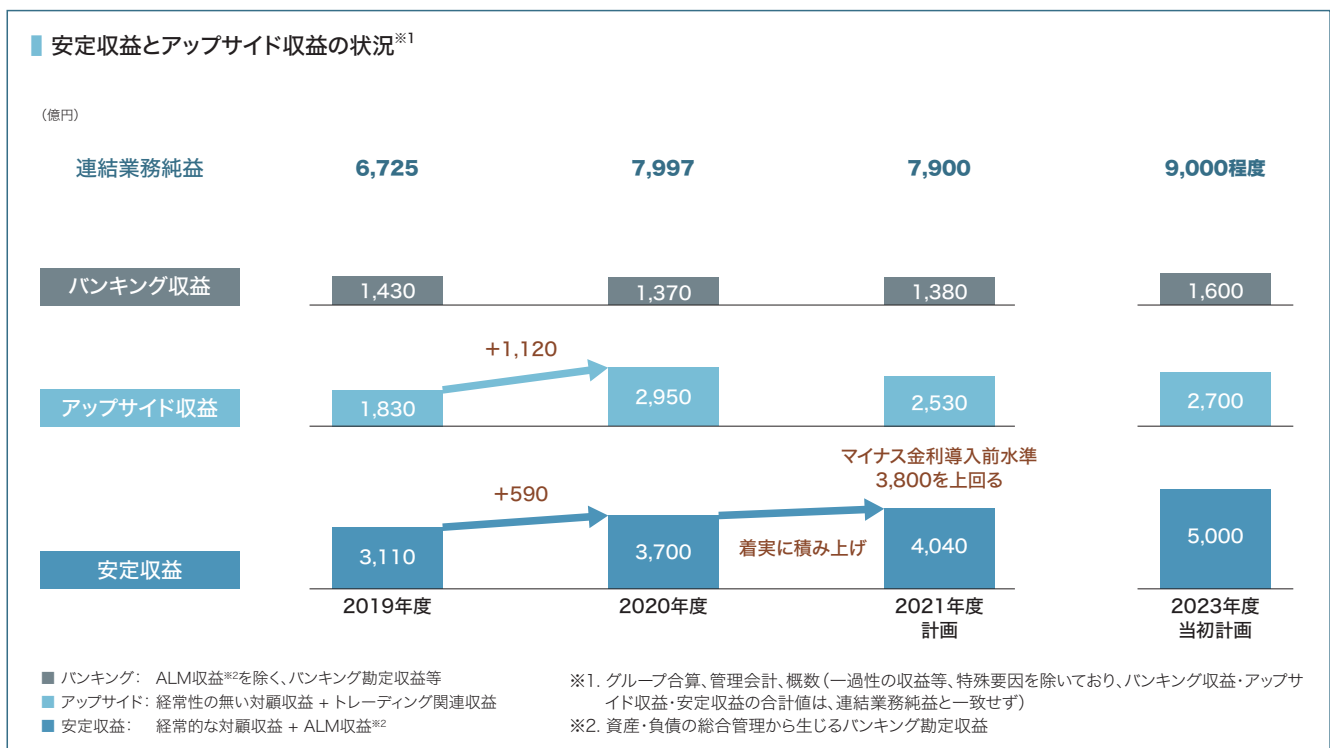
2021年度の財務運営

2021年度は5ヵ年経営計画の折り返し地点として、これまでの取り組みを深化させ、持続的な成長へとつなげていく重要な年になります。コロナ禍が収束せず、景気低迷が長期化するリスクに対しては万全の備えを行いつつ、財務構造改革を着実に進め、2023年度目標の達成をより確実なものにしていきます。

■ 2021年度収益計画

連結業務純益は、2020年度に非常に活況であった資本市場関連ビジネスの平準化に伴い、市場部門を中心に減益を見込む一方、貸出金収益の改善を含めた安定収益の強化等の構造改革を進めることで、2020年度比で微減の7,900億円を計画しています。

与信関係費用については、2020年度決算において、2021年度以降に見込まれる与信リスクをフォワード・ルッキングに最大



限引き当てたことから、△1,000億円と前年度比で半減する見込みです。ただし、財務上の引当は行っているものの、国内を中心にコロナ禍の厳しい事業環境は当面継続するとみており、引き続き与信管理の徹底に努めてまいります。

政策保有株式の削減を中心とした株式関係損益等も含め、親会社株主純利益は5,100億円と、前年度比8%の増益計画としています。

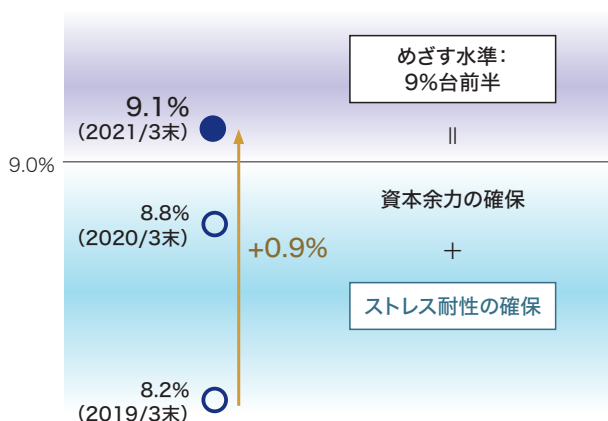
2021年度収益計画

(億円)	2020年度	2021年度	
	実績	計画	前年度比
連結業務純益 (+ETF関係損益等)	7,997	7,900	△97
与信関係費用	△2,049	△1,000	+1,049
株式等関係損益 (-ETF関係損益等)	100	500	+399
経常利益	5,363	7,200	+1,836
親会社株主純利益	4,710	5,100	+389

資本政策・株主還元方針

CET1比率が、5カ年経営計画でめざす水準としている9%台前半に到達したこと、ならびに資本や収益水準の今後の見通し等も踏まえ、資本政策の考え方を、これまでの「安定的な自己資本の充実と着実な株主還元のパランスを図る」から「自己資本充実、成長投資、株主還元強化の最適なパランスを実現」へと改定しました。

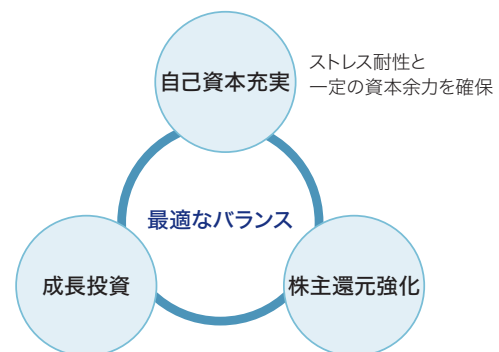
CET1 比率の状況



あわせて、株主還元方針についても見直し、配当については、安定的な収益基盤の着実な成長に基づき、配当性向40%を目安として、累進的、すなわち前年度比で増配または横ばいとして決定していく方針としました。なお、2021年度の年間配当金予想は、普通株式1株あたり75円と2020年度の水準を維持しています。新型コロナウイルス感染症による影響が継続して、不透明な事業環境が残存していることを踏まえて決定したのですが、親会社株主純利益計画5,100億円の達成の蓋然性を高めるように努力を継続し、適切に見直していきます。

自己株式取得についても業績や資本の状況、株価水準、成長投資機会等を勘案し、適時適切に決定してまいります。

新たな資本政策



既存ビジネスの収益
基盤強化に資する投資

株主還元方針を見直し

インオーガニック投資については、戦略的整合性、価格の妥当性、リスクリターン等に照らし、案件ごとに判断

税務に対する取り組み

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

具体的には、社員向けの研修を通じ税務ポリシーの内容を周知徹底し、税務リテラシーの向上を図っていくとともに、税務ポリシーに基づき、今後も税務に対して適切に取り組んでまいります。また、税金費用の適切な管理の観点から、2021年度より本邦において連結納税制度の適用を開始しています。

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

株主・投資家の皆さまとのエンゲージメント

■ 株主・投資家とのエンゲージメントの強化

近年、企業と株主・投資家との関わり方が変化し、株主・投資家の関心も、事業戦略や資本政策に留まらず、サステナビリティなど様々な角度からの持続的企業価値向上へと深化しています。このような背景を踏まえ、当社でのIR活動ではESG投資家とのエンゲージメント強化や開示情報の一層の充実に取り組んでいます。

〈みずほ〉では、定期的なエンゲージメントの機会として、機関投資家向け会社説明会や部門別事業戦略説明会「IR Day」、テーマ別戦略説明会「IR Select」を開催している他、個人投資家向け会社説明会（インターネットによるライブ中継）も2015年より継続開催しています。また、新型コロナウイルス感染症拡大に配慮し、非対面チャネルを活用した面談・IRイベントを実施してい

ます。例えば、通常の年度・中間決算時に加え、第1四半期・第3四半期決算公表後の機関投資家向けネットカンファレンスの開催や、日程・地域といった制約に囚われないリモート環境での海外投資家との面談に積極的に取り組んでいます。

今後も、株主・投資家とのエンゲージメントに積極的に取り組むとともに、開示情報の拡充にも努めてまいります。

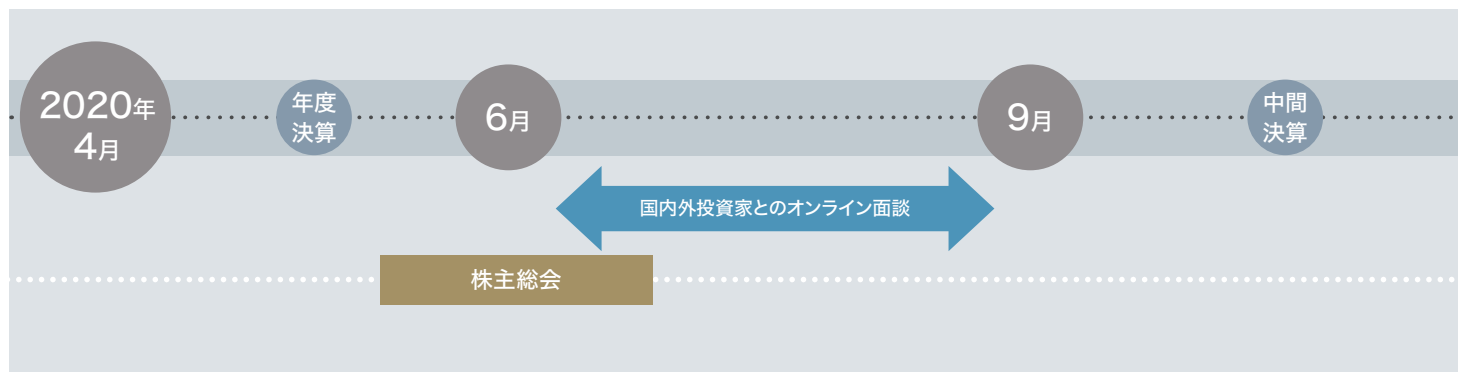
■ エンゲージメントを通じ、〈みずほ〉の取り組みを改善

〈みずほ〉では株主・投資家の皆さまをはじめとした幅広いステークホルダーから得られた意見を真摯に受け止め、様々な取り組みや開示の向上に努めています。

こうした取り組みの一環として、機関投資家・アナリストから意見を集めたうえで、社外取締役との複数回に及ぶ議論を経て、資本政策に関する基本方針および株主還元方針を改定しました。

また、近年、サステナビリティに対する関心の高まりを受けた面

■ エンゲージメントの1年



IR Select
〈みずほ〉のサステナビリティへの取組強化について説明しました。また、社外取締役セッションも行いました。



個人投資家向け説明会
〈みずほ〉の戦略や株主還元方針を説明しました。録画視聴も含め、これまでに2万人を超える方にご参加・ご視聴いただきました。



IR Day
各カンパニー長による事業戦略の説明に加え、社外取締役セッションを行いました。

2020年度
機関投資家面談件数
440件 (うち海外160件)

役員にて実施
200件
(うち海外50件)

IR部にて実施
240件
(うち海外110件)

(延べ数、概数。
株式・債券・ESG投資家面談の合計)

談の機会が増加しており、〈みずほ〉としての取り組みを強化しています。具体的な取り組みについては、2021年5月「サステナビリティアクションの強化について」、2021年6月「TCFDレポート2021」にて開示しています。

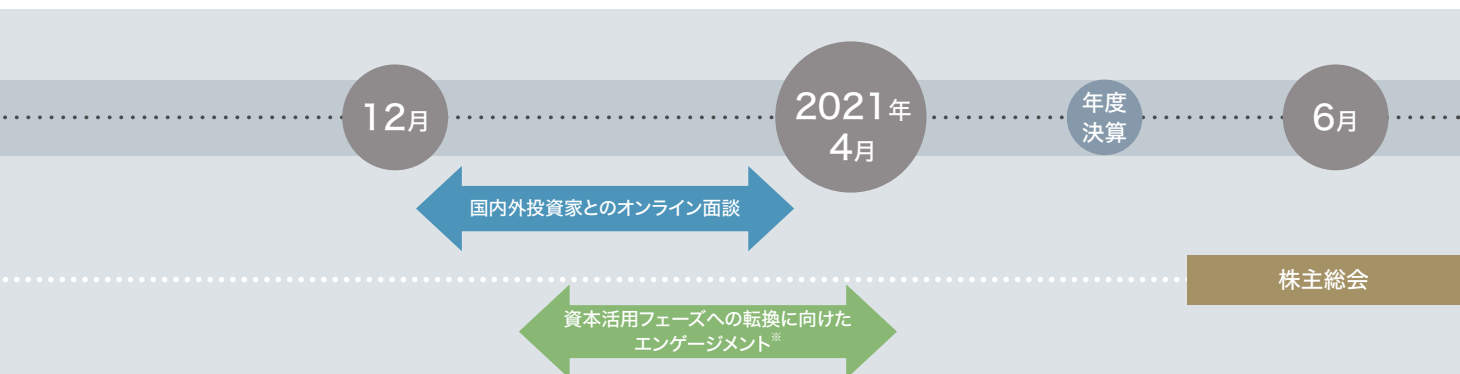
さらに、会社説明会資料では、新型コロナウイルス感染症関連や各カンパニーの開示を充実した他、株主総会招集通知における政策保有株式に関する開示の早期化を実現しました。

今後も、株主・投資家の皆さまの意見を従来以上にしっかりと伺い、〈みずほ〉の取り組みにいかせるよう努めていきます。

株主総会における取り組み

〈みずほ〉では株主総会を、株主の皆さまと直接意見交換できる重要なエンゲージメントの機会と考え、様々な取り組みを行っています。具体的には、招集通知や当日の動画配信等の情報発信の充実を図るとともに、スマートフォンを活用した議決権行使の仕組みの導入等も実施しています。新型コロナウイルス感染症拡大防止のため、会場開催に加え、オンラインでのライブ中継も実施しています。

※ CFOメッセージにおける計数の定義
 連結業務純益：ETF関係損益(2行合算)と営業有価証券等損益(SC連結)を含む
 CET1比率： パーゼルIII新規制完全適用ベース(その他有価証券評価差額金を除きヘッジ取引による一部固定化効果を含む)



会社説明会
 新型コロナウイルス感染症の影響も踏まえた業績の状況と、修正計画について重点的に説明しました。



IR Select
 みずほ証券をテーマに、各事業部門の収益力向上に向けた取り組みについて説明しました。



会社説明会
 2021年度運営方針や資本活用フェーズへの転換について重点的に説明しました。

※資本活用フェーズへの転換に向けたエンゲージメント
 ・2020年12月末のCET1比率が8.9%と、9%台前半のレンジに近づいたことを踏まえ、国内外機関投資家やアナリストに対して、幅広い対話の機会を持った他、社外取締役とも活発な議論を行いました。
 ・エンゲージメントから得られた意見も踏まえ、2021年5月に資本政策に関する基本方針・株主還元方針を改定しました。

CFOメッセージ

〈みずほ〉の取り組み

CFOメッセージ

価値創造のための戦略

企業価値を支える力

データセクション



価値創造のための戦略



5カ年経営計画の進捗 P. 35

カンパニー・ユニット別事業戦略

- リテール・事業法人カンパニー P. 37
- 大企業・金融・公共法人カンパニー ... P. 39
- グローバルコーポレートカンパニー ... P. 41
- グローバルマーケットカンパニー ... P. 43
- アセットマネジメントカンパニー ... P. 45
- グローバルプロダクツユニット P. 47
- リサーチ&コンサルティングユニット ... P. 49

サステナビリティ P. 51

デジタルイゼーション P. 63

人材の活躍促進 P. 65

5カ年経営計画の進捗

5カ年経営計画

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

デジタル化や少子高齢化、グローバル化等のメガトレンドに加えて、新型コロナウイルスの世界的な感染拡大を契機として、人びとの生活や経済・社会のあり方が大きく、かつ急速に変化しています。新たな時代において、従来の「金融」という枠に捉われない新しい価値を提供する企業であるべく、前に進むための「3つの構造改革」を着実に実行し、『次世代金融への転換』を図っていきます。

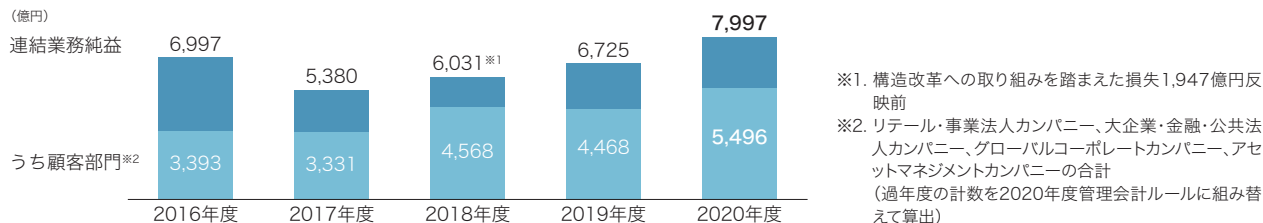
2020年度までの取り組み総括

5カ年経営計画は2つのフェーズで構成されており、前半3年間(2019~2021年度)は、「構造改革への本格的取組みと次世代金融への確かな布石づくり」を進める期間と位置づけています。

5カ年経営計画で掲げた戦略は1年目から順調に進捗し、コロナ禍という未曾有の事業環境変化が生じた2年目(2020年度)においても戦略をさらに推進した結果、当初計画を上回る多大な成果を結実しました。業績面では、2020年度の連結業務純益は7,997億円となり、顧客部門では、2015年度のマイナス金利政策導入前の水準を上回るとともに、2016年度にカンパニー制を導入して以降の最高益を更新しました。また、5カ年経営計画で当初想定していた2021年度での目標7,000億円についても、1年前倒し、かつ大幅に超過して達成しました。

この成長を持続的なものとするためには、コロナ禍そしてコロナ終息後の新たな世界における顧客ニーズに真正面から向き合い、ビジネス構造の改革を着実に推進することで、顧客との新たなパートナーシップ構築に取り組むことが不可欠です。5カ年経営計画の3年目となる2021年度は、そういった取り組みを着実に深化させ、持続的な成長へとつなげていく非常に重要な年です。変化する顧客ニーズに的確に対応しつつ、構造改革を着実に進めていきます。

■ 連結業務純益推移



5カ年経営計画 ~ 次世代金融への転換

基本方針

「前に進むための構造改革」をビジネス・財務・経営基盤の三位一体で推進
 ~経営資源配分等のミスマッチを解消し、新たなお客さまのニーズに対応することで、『次世代金融への転換』を図る

基本戦略

顧客との新たなパートナーシップを構築すべく、「金融そのものの価値」を越えて、
 非金融を含めた「金融を巡る新たな価値」を創造

オープン & コネクト

熱意と専門性

■ これまで培った〈みずほ〉の強みを最大限発揮

1

顧客基盤・ネットワークと
信頼・安心感

2

金融機能・市場プレゼンスと
非金融領域への対応力

3

グループ一体的な
ビジネス推進体制

■ デジタルイノベーションへの取り組みや、外部との積極的な協働を加速

みずほのあり方

来るべき時代において、お客さまから今まで以上に必要とされ頼りにされる、
 より強力で強靱な金融グループ

3つの構造改革

経済・産業・社会の構造変化に対応し、当社グループの強みをいかしつつ、ビジネス構造の改革に取り組むとともに、事業環境・競争環境の変化に対応した柔軟な事業・収益構造への転換を実現するべく、財務構造の改革に取り組んでいきます。また、経営基盤の改革に取り組む、ビジネスの持続的な優位性を支える経営基盤を強化していきます。

■ ビジネス構造の改革

デジタル化、少子高齢化、グローバル化などによる経済・社会の構造的変化が、アフターコロナに向けて一層加速する外部環境を踏まえ、2021年5月より、営業店を個人と法人のお客さま別の体制に再編し、それぞれのお客さま固有のニーズに今まで以上に専門的に応える体制を整えました。

大企業のお客さまとの銀行・証券の営業体制について、業種別であった体制を、親和性のある5つの業種別のグループに再編しました。この体制をいかし、より提案力を強化することで、コロナ後の産業構造と持続可能な社会への移行に向けたお客さまの事業構造転換を、強力にサポートしていきます。海外では、安定したクレジットを持ち、付帯取引獲得機会のある世界約300の優良企業グループのお客さまに対して経営資源を集中させるGlobal 300戦略の強みを活かし、多面的なビジネス機会を着実に捕捉していきます。

ご参照 → ビジネス構造改革については、各カンパニーの取り組み (P37～) もご参照ください。

■ 財務構造の改革

経営資源の再配分と安定収益基盤の強化を通じ、より効率性が高く、安定的な収益を確保可能な事業ポートフォリオへの転換に取り組んでいます。普通株式等Tier1比率は、パーゼルIII新規制完全適用ベースで9.1%と着実に改善し、5ヵ年経営計画でめざすべき水準とした9%台前半のレンジに到達しています。

ご参照 → 財務構造の改革についてはCFOメッセージ (P27～) をご参照ください。

■ 経営基盤の改革

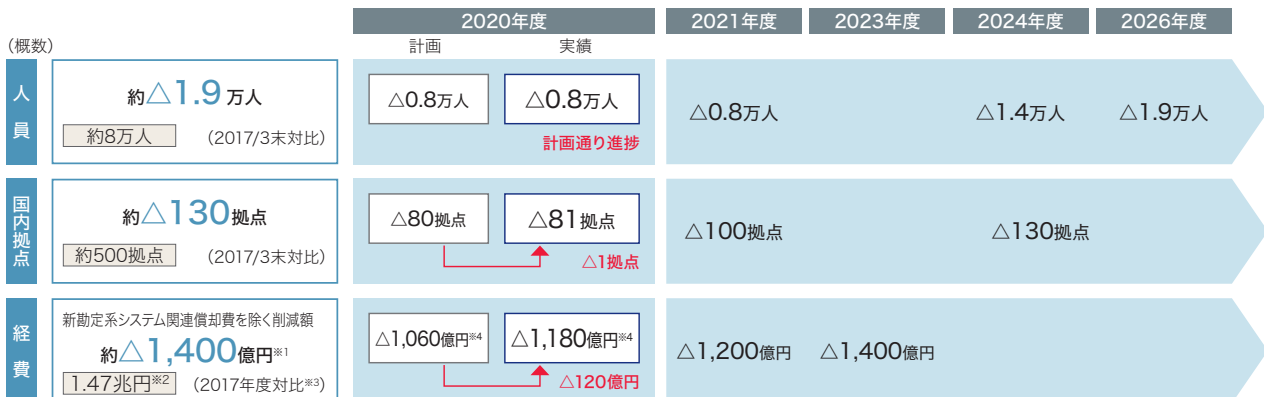
リサーチ、コンサルティング、IT機能を結集・融合した〈みずほ〉の非金融領域を支える中核会社として、「みずほリサーチ&テクノロジーズ株式会社」が発足しました。これまでのシンクタンクやシステム開発企業の枠を越えて、みずほリサーチ&テクノロジーズと各カンパニーが連携し、お客さまや社会が抱える様々なニーズに対し、金融・非金融のサービスを組み合わせ、新たな付加価値を創出していきます。

人事戦略は、〈みずほ〉のビジネス戦略を支えるグループベースの新たな人事の枠組みへの移行に向けて、着実に進捗しています。また、コロナ禍も踏まえつつ、柔軟かつ多様な働き方を支える取り組みを促進しています。

ご参照 → 人事戦略の詳細については (P65～) をご参照ください。

参考 抜本的構造改革の定量イメージ

〈みずほ〉は2017年11月に公表した「抜本的構造改革」を強化して取り組んでいます。2020年度は、コロナウイルスの影響も一部ありましたが、いずれもおおむね順調に進捗しています。これまでの成果に慢心することなく、今後も構造改革の取り組みを着実に進めていきます。



※1. 新勘定系システム関連償却費を除く削減額 ※2. グループ合算。2019年度より管理会計ルールを変更、変更前は1.45兆円

※3. 抜本的構造改革公表時点 (2017年11月) における2017年度見込対比 ※4. 為替影響を除く

リテール・事業法人カンパニー

個人

中小企業

中堅企業

Retail & Business Banking Company

お客様の想いや希望、成長の実現に向け、個人のお客様にとってのライフデザインのパートナー、法人のお客様の事業構造改革・成長戦略にかかる戦略的パートナーをめざします。



リテール・事業法人カンパニー長

大塚 雅広

リテール・事業法人カンパニー
共同カンパニー長

福家 尚文

基本方針

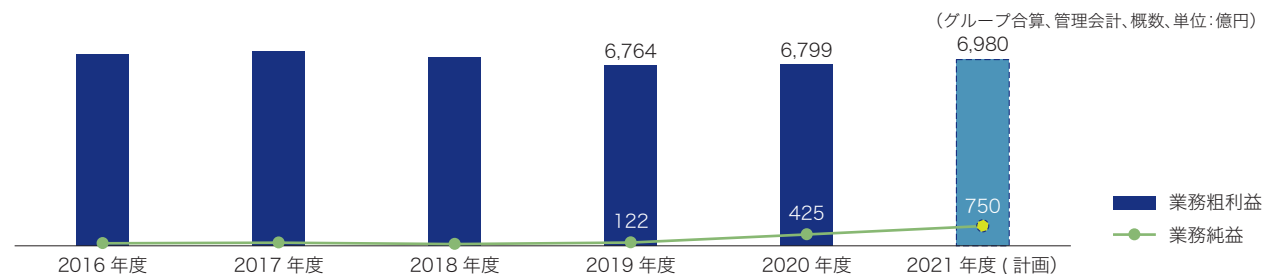
営業チャネルの最適化や新規事業領域の拡大を通じて、安定収益構造への転換と、個人のお客様の想いや希望、法人のお客様の持続的成長を実現することを基本方針とし、新たな時代のお客様ニーズに対応した持続的なリテールビジネスの構築をめざします。ビジネス・経営基盤・財務構造の三位一体で構造改革を進めるとともに、他社アライアンス等を通じた新たな事業領域や、お客様ニーズへの対応力向上に向けたデジタルマーケティングの高度化等に対して経営資源配分の重点を置くことで、非金融を含めた新たな価値を提供していきます。

取り巻く環境と課題認識

お客様のニーズの構造的変化が急速に進んでいる中、近時、生活スタイルの変化やリモート化の加速等、社会全体を取り巻く環境変化も著しく進んでいます。かかる環境下、個人のお客様については、人生100年時代に備えたライフデザインのサポート、中堅・中小企業のお客様については、不透明な事業環境における事業構造改革と成長支援に向けたソリューション提供等へのニーズが高まっており、変化するお客様ニーズに的確に応えるとともに、オンラインコミュニケーションの加速を踏まえた取り組みを進展させていく必要があります。こうした環境変化を捉え、新たなビジネス機会を創り出すとともに、限られた経営資源の配分を見直すことを通じて、安定的な収益基盤を確立していくことが課題と認識しています。

業績の推移

2020年度は、新型コロナによる消費減退・投資減退等の影響がある中、法人・個人の運用ビジネスを始めとしたトップラインの打ち返しが、着実な構造改革の実施による経費削減等により、業務純益は前年度を上回る実績を達成しました。今後も構造改革の深化を通じて、固定費の削減や、安定収益基盤の拡大を図っていきます。



※1. 業務粗利益、業務純益にはETF関係損益等を含む
 ※2. 実績は2020年度管理会計ルール、計画は2021年度管理会計ルールによる概数

重点戦略

■ コンサルティング強化

個人のお客さまには、「人生100年時代」におけるライフデザインのパートナーとして、一人ひとりの多様なゴール(目標や展望)に寄り添い、ライフステージに応じた「資産形成・運用」「資産承継」のコンサルティングを行ってまいります。中堅・中小企業のお客さまに対しては、先行き不透明な事業環境における事業の維持・拡大に向けた戦略的パートナーとして、グループ一体での高度なソリューション提供を通じ、お客さまの事業構造改革や成長戦略の支援に取り組みます。

関連するサステナビリティ重点項目(マテリアリティ)

■ 少子高齢化と健康・長寿 ■ 産業発展とイノベーション ■ 健全な経済成長

■ 最適なチャネルネットワークの構築

コロナ禍を経て社会全体でリモート意識が一層高まる中、ご来店いただかなくてもお取引ができるよう、スマートフォン等をメインチャネルと位置づけ、デジタルテクノロジーを活用したリモート/オンラインのサービスを拡充します。一方で、店舗は「コンサルティングの場」へ転換し、銀行・信託・証券の共同店舗化やリモート相談も活用したワンストップでのサービス提供を通じ、お客さまの様々な相談ニーズへの対応に取り組んでいきます。

関連するサステナビリティ重点項目(マテリアリティ)

■ 産業発展とイノベーション

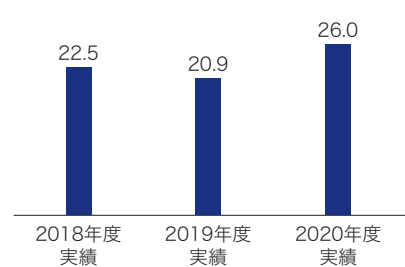
■ 新たな事業領域の拡大

他社とのアライアンスを通じたオープンな協業やテクノロジーの活用により、オンラインレンディングやキャッシュレス決済、データビジネス等の領域で、これまでの金融の枠を超えた新たな価値を創造し、今後の社会・顧客の変化を捉えた新たなビジネスモデルの創造に取り組んでいます。スマホを軸とした生活シーン(非金融)に紐づいたプラットフォームとくみずほの持つ金融機能を融合することにより、これまでくみずほをご利用いただけていなかったお客さまとの取引拡大にも取り組んでいきます。

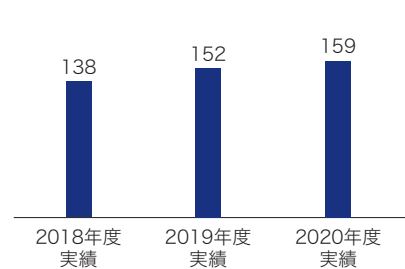
関連するサステナビリティ重点項目(マテリアリティ)

■ 産業発展とイノベーション ■ 健全な経済成長

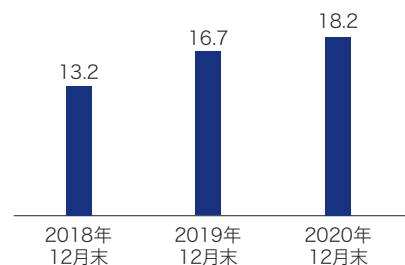
■ 個人運用預り残高(兆円)



■ コア顧客数(万人)



■ 事業承継ニーズあるお取引先(千社)



TOPICS 営業店の個人・法人のお客さま別組織体制への改編について

生活スタイルの変化やリモート化の加速等の環境変化の影響を受け、お客さまニーズの構造的変化が急速に進んでおり、金融機関による専門的なアドバイスの必要性がさらに拡大しています。そこで、個人・法人それぞれのお客さま固有のニーズに対し、高い専門性をもって応えるため、今般、営業店を個人・法人のお客さま別組織体制へ改編しました。これにより、高度化するお客さまニーズや社会の変化に持続的に対応することをめざします。



TOPICS 「with デジタルプロジェクト」の開始について

近年のお客さまニーズの変化や新型コロナウイルス感染症の影響による新しい生活様式に対応するため、2021年1月より「with デジタルプロジェクト」を立ち上げ、様々なお取引における「デジタル・リモートサービス」の拡充を進めています。本プロジェクトを通じて、お客さまにご来店いただくことなく、「いつでも」「どこでも」、お取引いただける利便性と、ペーパーレスによる環境に優しいサービスの実現に努めていきます。



CEOメッセージ

くみずほについて

CEOメッセージ

価値創造のための戦略

企業価値を支える力

データセクション

大企業・金融・公共法人カンパニー

大企業法人

金融法人

公共法人

Corporate & Institutional Company

お客様の課題解決・企業価値向上をサポート
 することで“最も頼りがいのあるホールセールバンク”
 ブランドを確立し、価値共創パートナーとしての
 真価を発揮します。



大企業・金融・公共法人
 カンパニー長

今井 誠司

基本方針

足元の不透明かつ変化の激しい環境下、複雑化するお客様の様々な経営課題に対して深度ある対話を重ね、真の課題抽出や戦略レベルの意思決定を支援します。さらに、戦略実行フェーズでは、産業・プロダクト知見、適切なリスクテイク力、それらを有機的に結びつけるコンサルティング力を発揮することで、最適なソリューションをグループ横断的に提供していきます。

本邦を代表する大企業・金融・公共法人のお客様の価値向上を全面的に支援することを通じ、産業・経済・社会の持続的成長・発展に貢献していきます。

取り巻く環境と課題認識

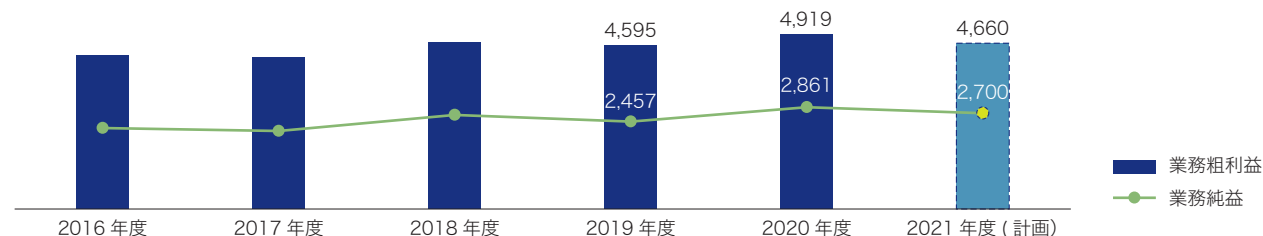
新型コロナ影響が長期化する中、お客様を取り巻く経営環境は大きく変化するとともに、産業構造の転換も加速度的に進展しています。また、サステナビリティの追求は不可逆的な構造変化であり、お客様にとっても重要な経営課題になっています。

こうした環境下、資金支援をはじめとする金融ニーズには、これまで培ってきたお客様との強固なリレーションシップをベースに、適切なクレジット管理のもとでしっかりと対応します。加えて、社会・産業の構造変化の大きな潮流を的確に捉え、お客様の持続的な発展に向けて、貸出のみならず、共同投資や非金融分野での事業連携等、お客様と価値をともに創造していく価値共創パートナーとしての役割を一層発揮していくことが重要だと認識しています。

業績の推移

2020年度は、コロナ禍によるダウンサイド影響が期初想定比では軽微に留まる一方、お客様の資金繰り支援要請や資本基盤拡充ニーズに適切に対応したことで、カンパニー制開始後の最高益を更新しました。2021年度は、業務粗利益は前年比減収ながら、構造改革による経費削減効果もあり、業務純益2,700億円と引き続き高水準を計画しています。

(グループ合算、管理会計、概数、単位：億円)



※1. 業務粗利益、業務純益にはETF関係損益等を含む
 ※2. 実績は2020年度管理会計ルール、計画は2021年度管理会計ルールによる概数

重点戦略

■ サステナビリティアプローチの強化

“サステナビリティ”をキーワードに深度あるエンゲージメントを実施する中で、金融面のみに留まらず、お客さまや社会・産業の課題解決に取り組むことで、広範な領域でのビジネス創出をめざします。

特に、お客さまの事業ポートフォリオ見直しに伴う資産組み替えニーズ等への対応、脱炭素に向けた長期経営計画策定サポートやトランジションファイナンス等を重点分野として強力に推進します。

関連するサステナビリティ重点項目(マテリアリティ)

- 健全な経済成長
- 環境配慮

■ セクター戦略の高度化

2021年5月の営業体制見直しにより銀行・証券一体でのインダストリーグループ(IG)制を導入し、各IG長がセクター戦略の立案・推進・実行をリードする体制を構築しました。急速に変化する業界動向を機敏に察知し、効率的かつ時機を逸することなく経営資源を投入できるよう、IG長による経営資源の柔軟な配分・再配分や各セクターに精通した専門人材の育成・輩出を推進し、持続的な案件オリジネーション体制の構築をめざします。

関連するサステナビリティ重点項目(マテリアリティ)

- 産業発展とイノベーション

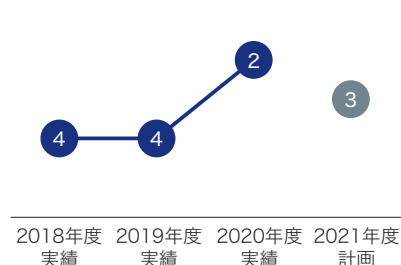
■ 経営資源のリバランス

パーゼル新規制の最終化も見据え、適切なリスクリターンを実現するポートフォリオ構築に取り組んでいきます。当カンパニーの重要課題である政策保有株式については、引き続き着実に削減するとともに、低採算領域のアセットを縮減し、高採算プロダクツ等への再投下を順次進めていきます。

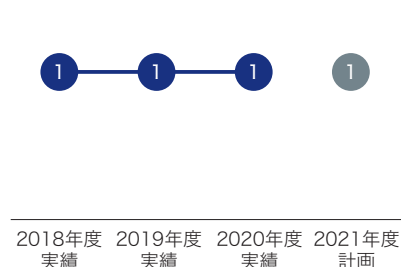
関連するサステナビリティ重点項目(マテリアリティ)

- ガバナンス

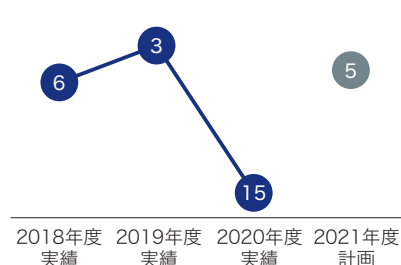
■ 内外エクイティ総合(位)



■ 国内普通社債(引受額)(位)



■ M&A金額(国内企業関連)(位)



TOPICS 国内初のサステナビリティ・リンク・ボンド発行をサポート

〈みずほ〉は、ヒューリック株式会社が、自社の長期環境ビジョンに基づくサステナビリティへの取り組みを幅広く浸透させることを目的に発行した国内初のサステナビリティ・リンク・ボンド(SLB)を組成しました。SLBは、債券の条件をサステナビリティ・パフォーマンス・ターゲット(発行体の経営戦略に基づく目標)達成状況に連動させる新しいタイプのSDGs債であり、本社債は環境省によるモデル事業1号案件として認定されました。

TOPICS 営業体制の見直し

サステナビリティやDX、従来の業態を超えた事業の転換といった複雑化するお客さまの経営課題に対し、より高度な金融サービスを提供するため、営業体制を抜本的に見直しました。業種を切り口に銀行・証券一体的に再編した5つのインダストリーグループ、地域と業種の2軸で再編した2つのリージョナルグループが、最適なソリューションをお客さまに提供します。



グローバルコーポレートカンパニー

米州

欧州

東アジア

アジア・オセアニア

Global Corporate Company

グローバルなネットワークと、銀行・信託・証券横断での
継ぎ目のない金融ソリューションの提供により、
お客さまの事業展開をグローバルに支える
戦略的パートナーをめざします。



グローバルコーポレート
カンパニー長
今井 誠司

基本方針

アジア経済圏における充実したネットワークと米国資本市場におけるプレゼンスを梃子に、各地域のお客さまに〈みずほ〉グループの総合的な金融ソリューションを提供し、お客さまの事業展開をグローバルに支える戦略的パートナーをめざします。

海外規制環境や外貨調達等といった今後の制約要因を念頭におきつつ、持続的な成長を可能にする安定性と収益性の高い事業ポートフォリオを構築し、新型コロナウイルスやSDGs/ESGを契機に加速する事業構造の転換をビジネス機会として捉え、お客さまに充実した金融サービスを提供していきます。

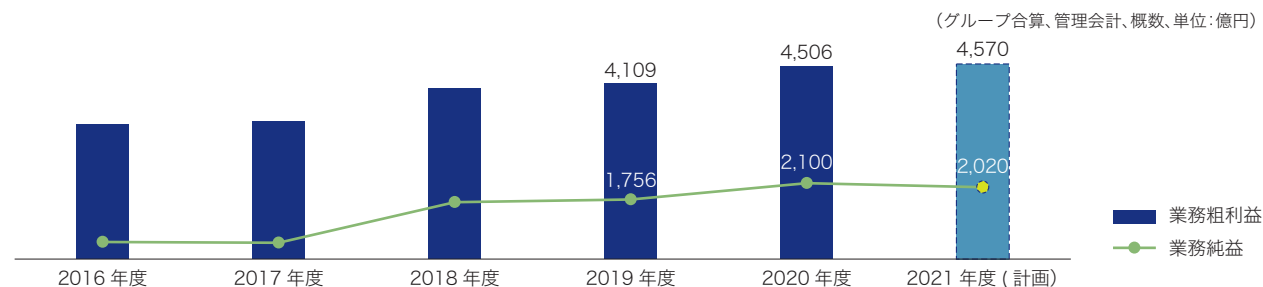
取り巻く環境と課題認識

新型コロナウイルスからの経済の回復は、ワクチン普及や経済対策の違いに応じて地域・業種ごとにばらつきがあることに加え、変異株の感染拡大懸念や地政学リスクの高まりなど、世界経済は様々なリスク要因を抱えています。また、SDGs/ESGの関心の高まりが契機となり、あらゆる業種・業態において事業構造の転換が進んでいます。

このような環境下、金融機関には高い金融仲介能力に加え、お客さまのサプライチェーンの見直しやカーボンニュートラルへの移行に対するコンサルテーション等、多面的なソリューション・プロダクト提供能力が求められています。

業績の推移

2020年度は、お客さまの資金繰り支援を目的とした緊急融資による貸出金の増加や採算性改善の取り組みにより金利収益が伸びたことに加え、流動性資金の供給や低金利環境を背景に活況であった欧米資本市場ビジネスを着実に取り込めたことで、業務粗利益は大きく伸長しました。また、海外経費や与信関係費用の厳格なコントロールを通じ、当期純利益においても5カ年経営計画を超える成長を実現しました。



※1. 業務粗利益、業務純益にはETF関係損益等を含む
 ※2. 実績は2020年度管理会計ルール、計画は2021年度管理会計ルールによる概数

重点戦略

■ 現行事業の強化

〈みずほ〉のグローバルなネットワークを梃子に、海外で事業を展開する日系企業のお客さまへのコンサルティング提供、および安定したクレジットを持ち、付帯取引獲得機会のある世界約300の優良企業グループのお客さまに対して経営資源を集中させるGlobal 300戦略を通して、安定収益の強化と収益源の多様化に取り組んでいきます。また、ウィズコロナ・アフターコロナにおける産業構造の変化を踏まえたリスク管理を強化し、安定性と収益性の両面で質の高いポートフォリオを構築していきます。

関連するサステナビリティ重点項目(マテリアリティ)

■ 産業発展とイノベーション ■ 健全な経済成長 ■ 環境配慮 ■ ガバナンス ■ 環境・社会

■ 新たな事業領域の拡大

ソリューション力の強化とプロダクトラインアップの充実により、5ヵ年計画で掲げたアジアにおけるトランザクションバンキング、及び米資本市場ビジネスに引き続き注力していきます。

また、世界各国でのSDGs/ESGへの意識の高まりを踏まえ、グリーンファイナンスやトランジションに向けたアドバイザリー機能をグローバルに強化し、環境・社会課題解決に貢献する事業運営を行っていきます。

関連するサステナビリティ重点項目(マテリアリティ)

■ 産業発展とイノベーション ■ 健全な経済成長 ■ 環境配慮 ■ ガバナンス ■ 環境・社会

■ 構造課題への取り組み

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

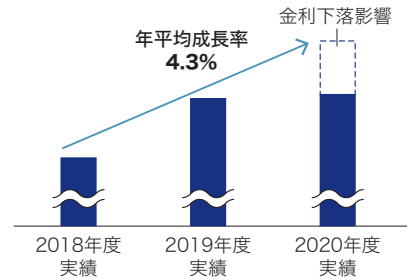
また、国を跨いだ業務集約やテクノロジー活用により海外経費を最適化していくとともに、オペレーションの効率化によりお客さまへのサービスレベルの向上に取り組めます。

■ リーグテーブル

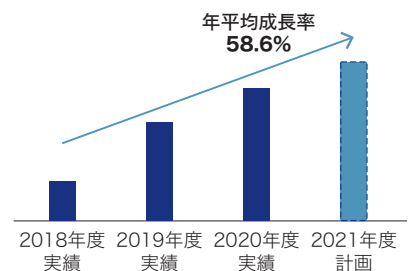
	2018年度	2019年度	2020年度
米州DCM ※1	8位	10位	9位
(除く米銀)	(2位)	(4位)	(3位)
シェア	5.4%	3.4%	4.7%
米州LCM ※2	7位	7位	8位
(除く米銀)	(2位)	(3位)	(2位)
シェア	3.4%	3.5%	3.3%

※1. 投資適格の企業が発行する債券、ブックランナーベース(出所) Dealogic
 ※2. 投資適格の企業が発行するローン、ブックランナーベース(出所) Refinitiv

■ トランザクションバンキング



■ ESG関連ファイナンス組成額



TOPICS 北米資本市場でのプレゼンス強化と次世代金融の取り組み

重点戦略である北米資本市場ビジネスでは、北米IG DCMの引受シェアは大きく伸長しています。また、IG DCM発行において引受金融機関と投資家を結ぶプロセスの標準化・効率化を目的に組成されたコンソーシアムDirectBooksにアジア金融機関として唯一Premier Partner Bankとして参画しました。北米資本市場での資金調達に関して、高いサービスレベルの向上に努めていきます。



TOPICS 持続可能な環境・社会実現に向けた取り組み

〈みずほ〉は、グリーンファイナンスや恵まれない家庭の子どもたちに向けた金融教育の提供等、SDGs達成に向けた様々な取り組みを行っています。

また、ESG関連のファイナンス・アドバイザリー能力の強化を目的に、ESGの推進責任者を各地域に設置しました。ESG知見をグローバルに共有し、お客さまへ高度なソリューションを提供することで、社会課題の解決に金融面から貢献していきます。



CEOメッセージ

〈みずほ〉について

CEOメッセージ

価値創造のための戦略

企業価値を支える力

データセクション

グローバルマーケットカンパニー

投資家

Global Markets Company

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

グローバルマーケットカンパニー
共同カンパニー長
吉原 昌利



グローバルマーケットカンパニー
共同カンパニー長
芝田 康弘

基本方針

グローバルマーケットカンパニーは、市場プロダクツを通じたお客さまへのソリューション提供を行うセールス&トレーディング(S&T)業務と、資金運用や調達、有価証券投資等を行うバンキング業務を担当しています。

基本戦略として、最適なプロダクツ・機能提供体制の構築とその前提となる市場プレゼンスの強化を掲げています。

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

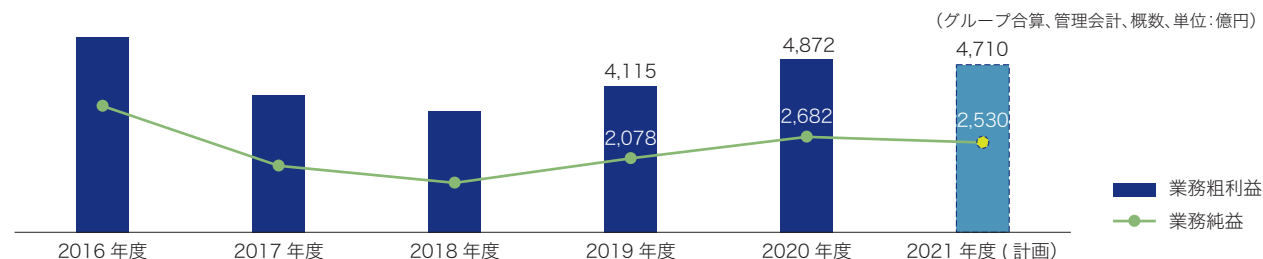
取り巻く環境と課題認識

IMF（国際通貨基金）によると、2021年の世界経済は6.0%成長と安定化が予想されますが、各国間の回復の差が拡大しつつあり、不確実性の高い状況が続いています。各国の財政金融政策、新型コロナウイルスのワクチン普及によって経済の正常化が見込まれますが、インフレ率の上昇が警戒される中、米連邦準備制度理事会の金融緩和縮小への関心が高まりつつあり、市場構造が大きく変化している兆しも見られています。

このような環境変化を踏まえ、多様化するお客さまのヘッジニーズや投資運用ニーズへの着実な対応に努めるとともに、ALM・ポートフォリオ運営の高度化、各分野におけるサステナビリティ推進に取り組んでいきます。

業績の推移

業務純益の推移は、米国での長短金利差縮小等を背景に有価証券ポートフォリオの再構築等に着手した2018年度に一時的に落ち込みましたが、実現益と評価損益のバランスを重視したALM・ポートフォリオ運営や銀・証横断の一体運営深化により、2019年度は2,078億円、2020年度は2,682億円と高水準を計上しており、2021年度は2,530億円を計画しています。



※1. 業務粗利益、業務純益にはETF関係損益等を含む
 ※2. 実績は2020年度管理会計ルール、計画は2021年度管理会計ルールによる概数

重点戦略

■ グローバルALM 運営の高度化

効率的な資金繰り運営や円資産担保活用をはじめとする外貨資金調達源の多様化、預金超過状態にある円貨ALMの運用手段高度化等を推進し、グローバルに安定性と効率性を両立させたバランスシート運営を通じ、グループ全体のビジネス戦略に貢献していきます。

関連するサステナビリティ重点項目(マテリアリティ)

- 健全な経済成長
- ガバナンス

■ 銀・証S&T業務実質一体運営の深化によるお客さまビジネスへの特化とプロダクトライン多様化による収益安定化

ワンヘッドが統括する銀・証横断の運営体制により、お客さまの多様な市場ニーズに対応する「ソリューションアプローチ」を強化していきます。また、為替ビジネス変革の推進や、ビジネスポートフォリオ多様化・安定化に向けたプロダクトラインの強化・多様化を継続し、グローバル市場での一層のプレゼンス向上に向けて取り組んでいきます。

関連するサステナビリティ重点項目(マテリアリティ)

- 健全な経済成長
- ガバナンス

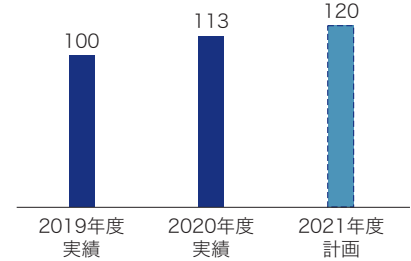
■ 経営基盤の構造改革

お客さまに今後も質の高いサービスを提供していくために、テクノロジーの進展を見据えた次世代のディーリングルーム・市場システムを構築していきます。また、戦略的な経営資源配分によるインフラ強化やコスト削減により競争力を維持・強化していきます。さらに、人事制度改革を踏まえたカンパニーベースでの人事運営・企画機能強化に取り組みます。加えて、投資・資金調達・S&T各分野においてサステナビリティの取り組みを推進していきます。

関連するサステナビリティ重点項目(マテリアリティ)

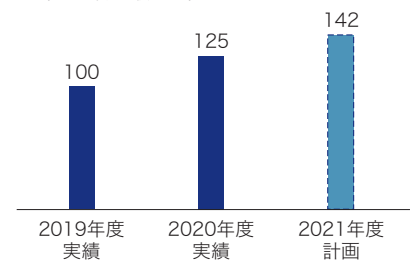
- 健全な経済成長
- 産業発展とイノベーション
- ガバナンス

■ アジアエマージング為替取引非日系社数 (2019年度実績=100)



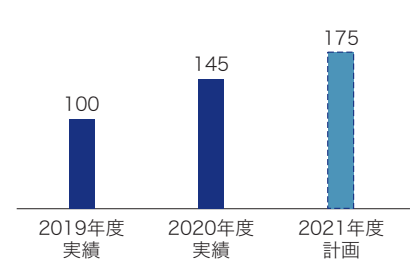
※ 内部管理ベース

■ 金利デリバティブ取扱高 (2019年度実績=100)



※ 内部管理ベース

■ 円建資産担保を活用した外貨調達額 (2019年度実績=100)



※ 内部管理ベース、2019年度実行分より純増額を積み上げ

TOPICS 市場予兆管理システムの開発と特許取得

市場予兆管理システムは、機械学習を活用した大量の市場データ分析に基づき、金融市場の「構造変化」、「局面定義」、「予測リターン分布」等を可視化するシステムです。当カンパニーでは投資関連部署における投資判断支援ツールとして2018年3月より活用を開始しており、2021年3月に特許を取得しています。



TOPICS IBM-みずほ GMC先端LABを通じた未来化の推進

テクノロジー主導によるビジネス変革等をめざし、日本アイ・ビー・エム株式会社およびIBM Researchと、プロジェクトを開始しました。クレジットポートフォリオの最適化において、トレーダーのオペレーションにAI等による支援を付与する取り組みや、量子コンピュータの市場業務への活用検討を通じ、先端技術・データを活用した付加価値あるソリューションのご提供を実現していきます。



CEOメッセージ

みずほについて

CEOメッセージ

価値創造のための戦略

企業価値を支える力

データセクション

アセットマネジメントカンパニー

Asset Management Company

投資家

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



アセットマネジメント
カンパニー長
石川 正道

基本方針

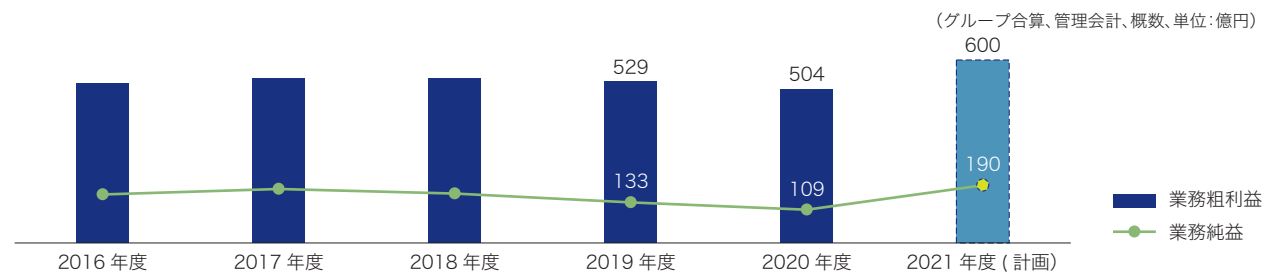
運用力とソリューション提供力を強化しアセットマネジメントビジネスの付加価値を高めることにより、変遷していくお客さまのニーズに応えるプロダクトとコンサルティングサービスをグループ一体となって提供していきます。個人のお客さまの中長期の資産形成のサポートや年金基金や金融法人等の機関投資家のお客さまへのソリューション提供を通じて、持続可能な社会の実現に向けて貢献していくとともに、中長期にわたるアセットマネジメントビジネスの成長を実現します。また、デジタルイノベーションを活用した業務プロセス変革を行うことで、効率性、先進性を追求した事業基盤を構築します。

取り巻く環境と課題認識

少子高齢化社会やマイナス金利に加え、長期化するコロナ禍によって将来に向けた不確実性がますます高まっています。かかる状況下、個人のお客さまからは、先行き不透明な環境において、将来に向けた資産形成の運用商品・サービスの拡充と情報提供の充実がより一層求められています。年金基金や金融法人等のお客さまからは、年金制度や運用ニーズの多様化に応える運用力と高度なコンサルティング能力が期待されています。また、脱炭素化や気候変動への対応等、サステナブルな社会・経済への関心が高まっており、資産運用を通じた投資先企業の持続的成長への貢献と投資家の中長期的な投資収益拡大に向けた取り組みを推進していきます。

業績の推移

コロナ禍で不確実性の高いマーケット環境が続きましたが、公募投信ビジネスでの資金流入をはじめとする運用資産残高の増加等により、2020年度の業務純益は計画を上回りました。今後も、運用力・ソリューション提供力の強化や効率性追求を通じて競争力を磨き、アセットマネジメントカンパニーの中長期的な成長をめざします。



※1. 業務粗利益、業務純益にはETF関係損益等を含む
 ※2. 実績は2020年度管理会計ルール、計画は2021年度管理会計ルールによる概数

重点戦略

■ 個人のお客さまに対する資産運用サービスへの注力

個人のお客さまの資産形成ニーズに応えるため、中長期的に安定した収益獲得をめざす商品や、長期的に高い成長が期待できる世界の株式に投資する商品など、幅広い商品を展開していくとともに、企業型DC・iDeCoやつみたてNISA向け商品提供、ファンドラップの運用高度化にも取り組みます。投資教育コンテンツや商品・マーケット情報の提供充実、販売会社と連携したお客さまのアフターフォロー等に取り組むことで、国内金融資産の活性化に貢献していきます。

関連するサステナビリティ重点項目(マテリアリティ)

- 少子高齢化と健康・長寿
- 健全な経済成長
- 環境配慮

■ 機関投資家のお客さまへのプロダクト提供力、コンサルティング力の強化

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

関連するサステナビリティ重点項目(マテリアリティ)

- 少子高齢化と健康・長寿
- 健全な経済成長
- 環境配慮

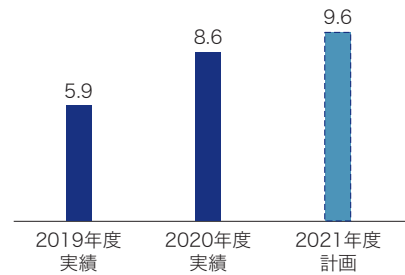
■ 中長期にわたる成長基盤の強化

人材をはじめとした経営資源を「選択と集中」によって注力分野に集約することで、運用力・ソリューション提供力を先鋭化し、アセットマネジメント機能の付加価値を高めています。また、経費・収益構造における中長期的課題に取り組むことで財務基盤を強靱化するとともに、イノベーションや業務プロセスの改革等を通じて、中長期にわたるビジネス成長基盤を強化していきます。

関連するサステナビリティ重点項目(マテリアリティ)

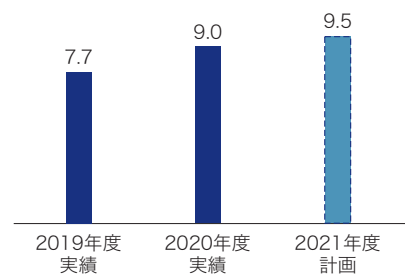
- 産業発展とイノベーション
- 健全な経済成長
- 人材

■ 公募投信残高 (兆円)



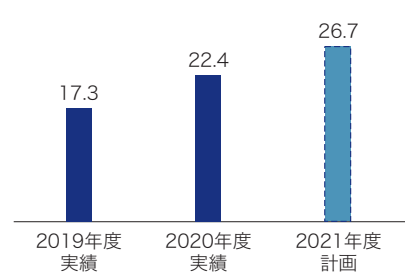
※ 公募株式投信(除くETF)残高

■ DB・DC資産残高 (兆円)



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

■ iDeCo 加入者等数 (万人)



※ 個人型確定拠出年金の加入者等数

TOPICS 「Net Zero Asset Managers initiative」への参画

アセットマネジメントOneは、2020年12月に温室効果ガス排出量のネット・ゼロをめざす国際的なイニシアティブ「Net Zero Asset Managers initiative」に日本の資産運用会社では唯一の設立メンバーとして参画しました。気候変動による影響がさまざまな領域で顕在化している状況下、これからも責任ある機関投資家としてエンゲージメントを通じて脱炭素社会への移行を促進し、お客さまへの受託者責任を果たしていきます。



TOPICS 海外インフラデットファンドを通じたSDGs達成への貢献

AMOI[※]社では海外インフラデットファンド第3号を2021年1月にリリースしました。当ファンドは、投資判断を行う際に大規模プロジェクトが自然環境・地域社会に与える影響を評価し、エクセター原則を充足するための対策が取られたプロジェクトのみに投資をする他、SDGs達成への貢献を意識し、インフラ事業が生み出すインパクトの計測・評価を運用プロセスに組み込んでいます。引き続き、お客さまのニーズに応える運用プロダクトの開発に取り組んでいきます。



※「アセットマネジメントOneオルタナティブインベストメンツ株式会社」の略称

CEOメッセージ

へみずほ(こ)して

CEOメッセージ

価値創造のための戦略

企業価値を支える力

データセクション

グローバルプロダクツユニット

インベストメントバンキング

トランザクション

Global Products Unit

環境変化や経済活動における潮流変化を機敏に捉え、
プロダクトごとの高い専門性を備え国内外及びグループ内
機能を融合し最適なソリューションを提供する
プロフェッショナル集団をめざします。



グローバルプロダクツ
ユニット長
木原 正裕

基本方針

グローバルプロダクツユニットは、インベストメントバンキング分野とトランザクションバンキング分野で構成されています。インベストメントバンキング分野では、シンジケートローン及び社債発行等資本市場を通じたファイナンスや、M&Aや不動産等の分野における仲介、アドバイザー及びファイナンスアレンジ機能を提供し、トランザクション分野では国内外決済や資金管理、貿易に関連する為替やファイナンス機能を提供しています。

各プロダクトに関する高度な専門性に基づくソリューション機能と、様々な知見をいかしたリスクテイクを踏まえたファイナンス機能をグループ横断で一体的に提供することで、お客さまや社会の抱える課題の解決に向けて、カンパニーや〈みずほ〉全体の戦略を支えつつ、金融機関としての社会的責務を果たしていきます。

加えて、プロダクトごとの特性を踏まえた経営資源配分の不断の見直しやデジタルイゼーションを通じ、業務の効率化や新規事業領域の拡大にも取り組むことで、中長期的な視点での生産性向上とビジネス機会の拡大を図っていきます。

重点戦略

■ 銀行・信託・証券・グループ会社を跨ぐ有機的なソリューションの提供

お客さまの経営戦略・成長戦略に基づく取り組みを最大限サポートするため、局面に応じた最適なソリューションをグループ一体で提供することをめざしていきます。銀行・信託・証券・グループ会社がそれぞれの強みをいかし、知見を提供することに加えて、これまで以上に連携を強化することで、お客さまに対しシームレスなソリューション提供ができるよう取り組んでいきます。

関連するサステナビリティ重点項目(マテリアリティ)

- 産業発展とイノベーション
- 環境配慮

取り巻く環境と課題認識

新型コロナウイルスの影響が続く中、グローバル経済や社会情勢の不確実性が増大し、お客さまを取り巻く環境も急速に変化しています。特に、サステナブルなビジネス実現に向けた事業構造転換、グローバルベースでのサプライチェーンの再構築等、お客さまの事業そのものに変化をもたらす動きが大きな潮流となって拡大していると認識しています。

当ユニットでは、各ビジネス分野における高度な専門性と、〈みずほ〉が保有する様々な機能を組み合わせることで、お客さまのニーズに対し最適なソリューションを提供し続けることをめざしています。

具体的には、サステナブルなビジネス実現に向けては、脱炭素化等の事業構造転換に必要な資金供給や、新規成長事業領域拡大のためのアドバイザー等、M&Aや不動産、証券化分野の専門性や機能を提供の上サポートしていきます。

また、サプライチェーンの再構築の動きに対しては、当ユニットも国内外各拠点との間で緊密に連携のうえ、お客さまのニーズに応えていきます。

■ グローバル運営体制の高度化とプロダクツ専門性の向上

お客様のグローバル運営が加速する中、〈みずほ〉のソリューション提供についても、アジアを中心に国内外拠点間で緊密に連携し、グローバルベースでの運営体制の高度化をめざします。また、ソリューション提供のベースとなるインフラ基盤についても着実に整備を遂行し、安定的な運営に努めていきます。

例えばトランザクション分野では、事務面での対応力強化と合わせた、財務管理・為替管理等の提供機能の高度化をめざします。

また、各プロダクツ分野のプロフェッショナル人材の戦略的育成により、専門性強化にも継続的に取り組んでいきます。

関連するサステナビリティ重点項目(マテリアリティ)

- 産業発展とイノベーション
- 人材

■ 新事業領域の拡大

多様化・複雑化するお客様のニーズに対しては、社会の潮流変化を踏まえ、既存のラインアップに捉われないソリューションを生み出し、提供していく必要があります。

プロダクツに関する専門性に加えて、サステナビリティへの意識の高まりやデジタル化の進展を踏まえた商品開発・高度化により、長期的視点でのビジネス領域拡大に取り組んでいきます。

関連するサステナビリティ重点項目(マテリアリティ)

- 産業発展とイノベーション
- 環境配慮
- 健全な経済成長

■ インベストメントバンキング分野の主要実績

2020年度実績	
シンジケートローン ^{※1}	1位
日本公募債 ^{※2}	1位
総合ABS主幹事 ^{※3}	1位

※1. 金額ベース、ブックランナーベース
 ※2. 引受金額ベース(除く自行債)
 ※3. 金額ベース、Asset Backed Security (資産担保証券)

■ トランザクション分野の主要実績

2020年度実績	
キャッシュ マネジメント サービス ^{※4}	Cash Management Survey 1位 (5年連続)
カストディ ^{※5}	カストディサーベイ 1位 (10年連続)

※4 Euromoney誌によるCMSランキング調査(日本市場)
 ※5 有価証券投資の際に、証券の保管、管理を行う業務
 グローバルカストディアン誌によるカストディ銀行調査ラ
 ンキング(日本市場)

TOPICS コロナ禍を踏まえたソリューション提供

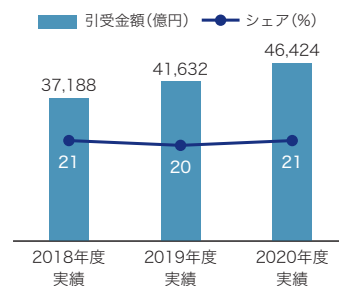
①企業の経営安定化に資する資金供給

新型コロナウイルスの感染拡大により経済活動に大きな制約が生じる中、〈みずほ〉はお客様の資金支援要請に適切に対応してきました。

お客様の状況や取り巻く環境変化を踏まえつつ、シンジケートローンや社債等、様々な形での資金供給を行い、手元流動性の確保や事業構造転換等のニーズに対し迅速に対応してきました。

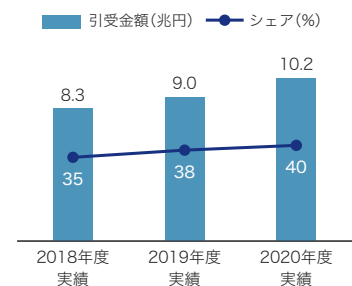
引き続きお客様のニーズを機敏に捉えた取り組みを継続していきます。

■ 国内公募債総合



※みずほ証券HP、みずほ証券2020年度決算資料より

■ シンジケートローン



※みずほフィナンシャルグループ2020年度決算資料より

②株主総会のデジタル化支援

みずほ信託銀行は、スマートフォンを活用した株主優待申込サービス「スマート優待」を開発しました。

本サービスは、株主にとっての利便性向上に加え、発行会社にとっては郵送費用や集計費用が削減できるほか、デジタルギフトを採用することで、郵送費用の削減が図れます。

引き続き、株主関連サービスのデジタル化の推進および株主とのコミュニケーションツールの提供に取り組んでいきます。



リサーチ&コンサルティングユニット

Research & Consulting Unit

〈みずほ〉の価値創造のバリューチェーンの起点として、産業や経済・社会に関する深い知見とサステナビリティ・デジタル化等に関する高い専門性を発揮し、お客さまや社会に対する新たな価値の創造に貢献します。

リサーチ&コンサルティング
ユニット長

牛窪 恭彦



基本方針

顧客ニーズの構造変化に対応し、〈みずほ〉の価値創造のバリューチェーンの起点としての役割を果たすべく、非金融機能の深化・幅出しとグループ機能との融合により、サステナビリティ・デジタル化をはじめとした、お客さま・社会の課題解決に資する、高度かつ先進的な価値提供に取り組んでいきます。

【ビジネス構造の改革】

経済・社会・産業の変化の兆しをいち早く捉えた事業・リソースの最適化や、ウィズコロナ・アフターコロナの環境変化を踏まえたビジネスの変革を進めていきます。

【財務構造・経営基盤の改革】

ユニット内の一体運営を推進し、各種シナジー効果の一層の発揮や、重複業務の集約等を通じた業務効率化を進めるほか、「熱意と専門性」を軸とした新しい人事戦略の実行を通じた人材力の強化等に取り組んでいきます。

重点戦略

■ リサーチ&オリジネーション機能の高度化

〈みずほ〉の経営戦略の高度化やカンパニービジネスの拡大に向け、骨太で深掘りされた、明確な目的意識に基づくリサーチを実践することで、〈みずほ〉の収益力の増強とブランド・レピュテーションの向上に貢献します。

ユニット内における連携の進化を通じ、マクロ・セミマクロの融合深化によるリサーチ機能の強化に取り組むとともに、クロスセクターや新規ビジネス等、〈みずほ〉の経営やカンパニーが注力する領域において、リサーチをビジネスにつなげていくためのオリジネーション機能を強化していきます。

関連するサステナビリティ重点項目(マテリアリティ)

■ 産業発展とイノベーション ■ 健全な経済成長 ■ 環境配慮

取り巻く環境と課題認識

コロナ禍を契機とした新たな価値観・行動様式の定着化やデジタル化の加速に加え、脱炭素・循環型社会に向けた企業の取り組み意識の高まり等、サステナビリティの潮流が急速に進展しています。経済・社会・産業の構造的変化が加速し、お客さまや社会の課題・ニーズの多様化・高度化が進む中、〈みずほ〉は、こうした動きをいち早く捉え、グループの金融機能・非金融機能を最大限に発揮することで、お客さまや社会に新たな価値を創造していくことをめざしています。

産業や経済・社会に関する深い知見と、サステナビリティ・デジタル化等に関する高い専門性を有する当ユニットは、これらに裏付けられたリサーチ情報の発信や、コンサルティングを通じたビジネス支援等にユニット一体で取り組むことで、〈みずほ〉の価値創造の起点となり、お客さまや社会の「知のパートナー」としての機能を強化していくことが求められています。

■ バリューチェーン型コンサルティングの推進

コンサルティングを起点に〈みずほ〉全体のビジネスを創出するバリューチェーン型コンサルティングを推進し、カンパニーのビジネス拡大に貢献していきます。

顧客ニーズの拡大が見込まれるサステナビリティトランスフォーメーション (SX) やデジタルトランスフォーメーション (DX) 領域へのリソースシフトを進めるとともに、新たに発足したみずほリサーチ&テクノロジーズにおけるコンサルティング機能の融合を進めることで、対応領域の幅出しにも取り組んでいきます。

関連するサステナビリティ重点項目 (マテリアリティ)

- 少子高齢化と健康・長寿
- 産業発展とイノベーション
- 健全な経済成長
- 環境配慮

■ ITデジタル活性化に向けた取り組みの強化

ユニットの有するデジタル知見を活用し、業務のデジタル化、事業のデータビジネス化、価値共創モデルの構築や事業のデザイン化等に取り組むことで、お客さまと〈みずほ〉のデジタルトランスフォーメーション (DX) を牽引していきます。

新たに発足したみずほリサーチ&テクノロジーズにおけるコンサルティング機能とIT機能の連携強化も進めていきます。

関連するサステナビリティ重点項目 (マテリアリティ)

- 産業発展とイノベーション

■ 「MMOne」の進化

〈みずほ〉の知見を集約・活用した法人向け会員制サービスであるMIZUHO Membership One (MMOne)のサービスを対面・非対面の両面で高度化し、非金融を含めた高い付加価値を提供するプラットフォームへと進化させることで、中堅・中小企業を中心とした企業の成長ステージに応じた、広範なニーズ/課題解決に貢献していきます。

関連するサステナビリティ重点項目 (マテリアリティ)

- 産業発展とイノベーション

TOPICS 気候変動問題に関するリサーチ情報の発信について

世界的に関心が高まっている気候変動問題について、ユニット横断で幅広い部署が参画するプロジェクトを組成し、「気候変動問題の本質と行方」と題する骨太のレポートを2本発刊しました。

レポートでは、気候変動問題の本質や企業活動への影響等を概観したうえで、海外における政治、産業界、金融、個人の動向、欧州・米国・中国の気候変動政策の動向等を紹介し、日本に求められる対応を考察しています。



TOPICS 「MaaS」の社会実装に向けた取り組み支援について

次世代のモビリティ (移動) サービスである「MaaS (Mobility as a Service)」は、欧州各地をはじめとして世界中で拡大し、日本でも検討が本格化しています。

当ユニットでは、産業に関するリサーチ機能とデジタル・経営に関するコンサルティング機能を結集し、新しいサービスの社会実装に向けた政策立案やビジネス創出の支援に取り組んでいます。



サステナビリティ

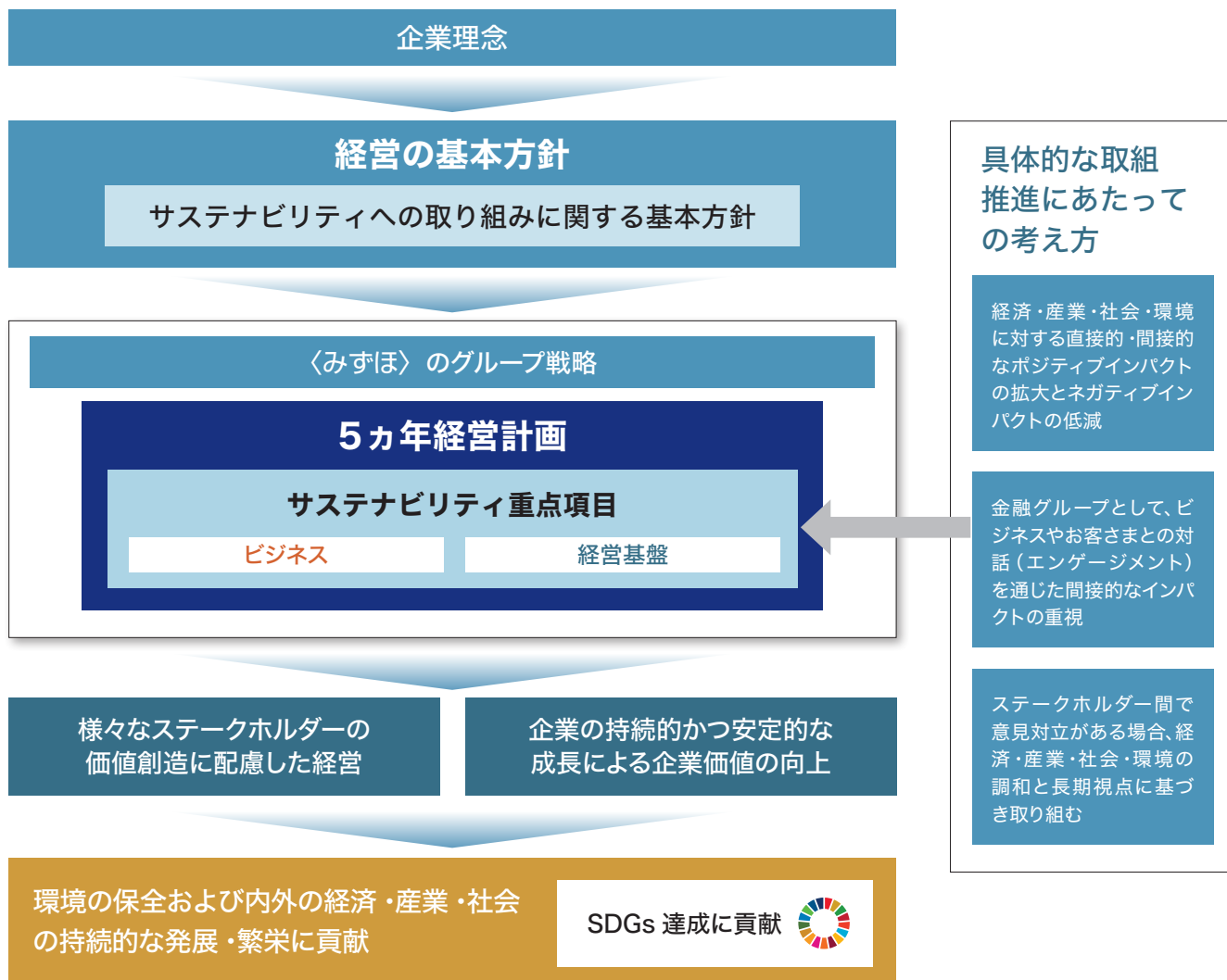


〈みずほ〉は、サステナビリティへの取り組みを進めることで、様々なステークホルダーの価値創造に配慮した経営と当社グループの持続的かつ安定的な成長による企業価値の向上を実現し、SDGs達成に貢献していくことをめざしています。

〈みずほ〉におけるサステナビリティの定義や基本的考え方・推進方法を定めた「サステナビリティへの取り組みに関する基本方針」や、「サステナビリティ重点項目」を踏まえ、グループ全体で戦略と一体的にサステナビリティへの取り組みを推進しています。

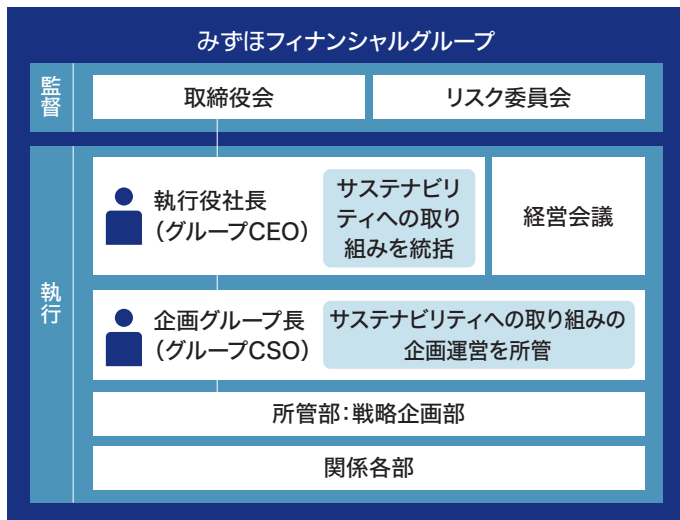
2020年度は、足元の社会環境の変化、〈みずほ〉の戦略・取組状況、およびステークホルダーからの評価・期待を踏まえて、執行・監督で議論を重ね、機会・リスクの両面から、気候変動対応、バリューチェーンにおける環境・社会リスク、およびサステナブルビジネスに係るサステナビリティアクションを強化しました。

〈みずほ〉における「サステナビリティ」	〈みずほ〉の持続的かつ安定的な成長、ならびにそれを通じた環境の保全および内外の経済・産業・社会の持続的な発展・繁栄
---------------------	---

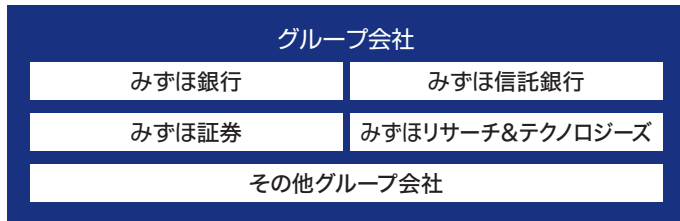


■ サステナビリティ推進体制

持株会社であるみずほフィナンシャルグループが、グループのサステナビリティへの取り組みを統一的に推進しています。



サステナビリティ重点項目の提示
各社へ取り組み推進の指示・対応



ガバナンス

サステナビリティに関する各種重要事項や取り組み状況については、経営会議で審議・報告しています。また、リスク委員会（取締役会の諮問機関として取締役に助言）や取締役会において監督を行う態勢としています。サステナビリティの経験・専門性を有する社外取締役・委員との活発な議論が行われています。

取締役会での決議・報告内容 (2020年度)

決議	「環境方針」の改定 サステナビリティ重点項目・目標
報告	サステナビリティへの取り組み状況 TCFD提言への対応状況 責任ある投融資等の管理態勢の見直し

監督での議論状況 (社外取締役・委員からの意見)

- サステナビリティ取り組み強化は望ましい方向。国内外の動向のバランスを取った舵取りが必要
- グループの方針を示す段階を超えて、今後は進捗を目に見える形で示していくことが必要
- 取り組み状況の社内役職員への理解浸透が重要

■ 表彰

環境省による第2回「ESGファイナンス・アワード・ジャパン」においてみずほフィナンシャルグループが間接金融部門で最高評価の金賞（環境大臣賞）、みずほ証券が金融サービス部門で銅賞を受賞。



■ ESGインデックス組入状況 (2021年6月現在)

Member of Dow Jones Sustainability Indices
Powered by the S&P Global CSA

2020 MSCI ESG Leaders Indexes Constituent

FTSE4Good

FTSE Blossom Japan

STOXX Member 2021 ESG Leaders Indices

EURONEXT vigeoiris INDICES WORLD 120

Bloomberg

総合型指数
GPIF選定 ESGインデックス

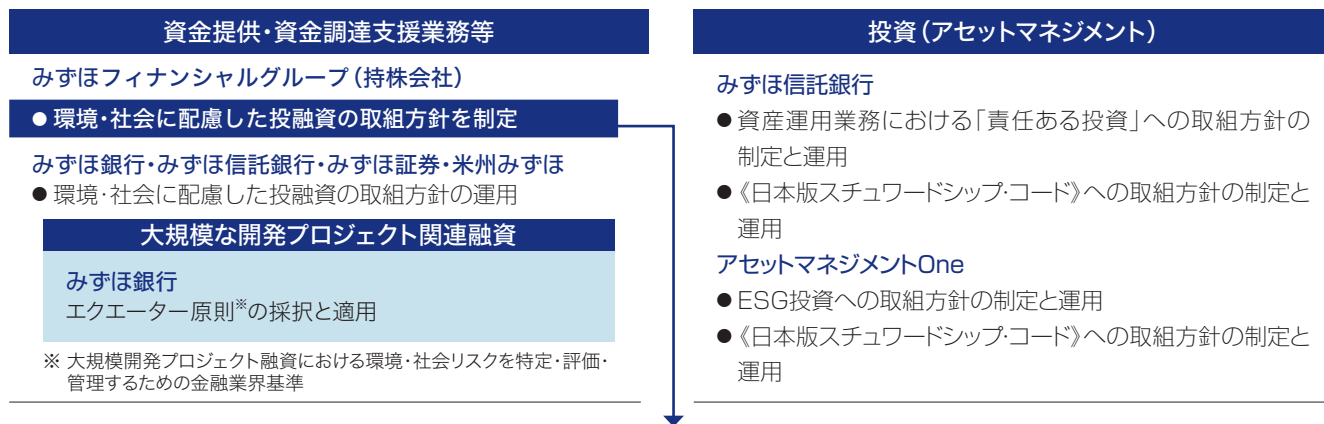
テーマ型指数
MSCI 2020 Constituent MSCI日本株 女性活躍指数 (WIN)

サステナビリティ — バリューチェーンにおける環境・社会リスクへの対応強化 —

■ 責任ある投融資

従来より、〈みずほ〉は、ステークホルダーからの期待・目線を踏まえ、投融資を通じた環境・社会に対するネガティブなインパクトを回避・低減するため「環境・社会に配慮した投融資の取組方針」を制定しています。2021年3月、気候変動・生物多様性・人権課題への対応強化の観点から本取組方針を改定し、取り組みを強化しました。

■ 責任ある投融資等の概観



環境・社会に配慮した投融資の取組方針の概要

認識すべきリスクを踏まえ、リスクの低減・回避に向け取引先の対応状況を確認する等、各々の業務特性を踏まえた対応を実施のうえ、取引を判断

セクター横断	禁止	<ul style="list-style-type: none"> ラムサール条約指定湿地へ負の影響を与える事業 ユネスコ指定世界遺産へ負の影響を与える事業 	<ul style="list-style-type: none"> ワシントン条約に違反する事業 児童労働・強制労働を行っている事業 				
	留意	<ul style="list-style-type: none"> 先住民族の地域社会へ負の影響を与える事業 非自発的住民移転につながる土地収用を伴う事業 					
特定セクター	兵器	移行リスクセクター			大規模水力発電	大規模農園	パームオイル 木材・紙パルプ
		石炭火力発電	石炭採掘	石油・ガス			

■ 環境・社会に配慮した投融資の取組方針の運用

定期的なエンゲージメント	● 移行リスクセクター・特定セクターの取引先に対し、エンゲージメント（建設的な対話）を年に1回以上実施
ガバナンス	● 外部環境変化と運用結果を踏まえ、執行・監督 [※] で定期的にレビューし、方針の見直しと運営の高度化を実施
教育・研修	● 適切なリスク管理のため役員に教育研修を実施
ステークホルダー・コミュニケーション	● 多様なステークホルダーとのエンゲージメントを重視

2020年度エンゲージメント実績

約900社

- 環境・社会リスクの対応状況を確認
- 移行リスクセクターとは、気候変動リスクへの対応について対話

※ 執行：経営会議・リスク管理委員会、監督：取締役会・リスク委員会

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

2030年度までに2019年度比50%に削減し、2040年度までに残高0とする

見直し

移行リスクセクターに対する取組方針の概要 新設

対象	石炭火力発電、石油火力発電、ガス火力発電、石炭鉱業、石油・ガスを主たる事業とする企業
取組方針	<ul style="list-style-type: none"> ● 移行リスクへの対応が進捗するようエンゲージメントを実施 ● 一定期間を経過しても、移行リスクへの対応に進捗がない取引先への投融資等は、慎重に取引判断 ● これらの取り組みにあたっては、パリ協定と統合的な各国のエネルギー政策における役割等も考慮

特定セクターに対する取組方針の概要

セクター	取組方針
兵器	<ul style="list-style-type: none"> ● 戦争・紛争における殺傷・破壊を目的とする兵器の製造を資金使途とする投融資等は回避 ● クラスタ弾、対人地雷、生物化学兵器を製造する企業に対する投融資等は行わない
石炭火力発電	<ul style="list-style-type: none"> ● 石炭火力発電所の新規建設を資金使途とする投融資等を行わない^{※1} ● ただし、当該国のエネルギー安定供給に必要不可欠であり、かつ、温室効果ガスの削減を実現するリプレースメント案件については慎重に検討のうえ、対応する可能性がある ● エネルギー転換に向けた革新的、クリーンで効率的な次世代技術の発展等、脱炭素社会への移行に向けた取り組みについては引き続き支援
石炭採掘 (一般炭)	<ul style="list-style-type: none"> ● 環境に及ぼす影響および労働安全衛生等に十分に注意を払い、取引を判断 ● 新規の炭鉱採掘(一般炭)を資金使途とする投融資等は行わない ● 既存の炭鉱採掘(一般炭)を資金使途とする案件は、パリ協定と統合的な方針を表明している国のエネルギー安定供給に資する案件に限り、慎重に検討のうえ、対応する可能性がある
石油・ガス	<ul style="list-style-type: none"> ● 環境に及ぼす影響および先住民族や地域社会とのトラブル等に十分に注意を払い、取引を判断 ● 北極圏での石油・ガス採掘事業、オイルサンド、シェールオイル・ガス事業を資金使途とする投融資等では、適切な環境・社会リスク評価を実施
大規模水力発電 新設	<ul style="list-style-type: none"> ● 環境に及ぼす影響および先住民族や地域社会とのトラブル等に十分に注意を払い、取引を判断 ● Hydropower Sustainability Assessment Protocol に基づく環境・社会アセスメントを推奨
大規模農園 新設	<ul style="list-style-type: none"> ● 環境や社会的課題への対応状況に十分に注意を払い、取引を判断 ● NDPE方針^{※2}の策定や、地域住民等へのFPIC^{※3}の尊重を要請
パームオイル 木材・紙パルプ	<ul style="list-style-type: none"> ● 国際認証取得状況や、先住民族や地域社会とのトラブルの有無等に十分注意を払い、取引を判断 ● パームオイルセクターに対しては、すべての農園におけるRSPO^{※4}認証取得を要請。ただし、RSPO認証の取得予定がない場合は、RSPO認証と同水準の対応と、対応状況の定期的な報告を求める ● NDPE方針^{※2}の策定や、地域住民等へのFPIC^{※3}の尊重を要請

※1. 今回の改定により、「支援意思表明済み案件は除く」を削除。石炭火力発電所の新規建設には、既存発電所の拡張を含む

※2. NDPE方針:「森林破壊ゼロ、泥炭地開発ゼロ、搾取ゼロ」(No Deforestation, No Peat and No Exploitation)等の環境・人権への配慮を定めた方針

※3. FPIC:「自由意思による、事前の、十分な情報に基づく同意」(Free, Prior and Informed Consent)

※4. RSPO:持続可能なパーム油のための円卓会議 (Roundtable on Sustainable Palm Oil)

責任ある調達

調達に関する取組方針の新規制定

環境配慮・人権尊重・コンプライアンス・情報管理の観点から、調達に関する〈みずほ〉の基本的考え方と、サプライヤーに対する期待事項を明確化し、責任ある調達を強化しています。

主要なサプライヤーに対して

〈みずほ〉の主要なサプライヤーに対し、本取組方針を説明し、事業活動におけるESGの取り組みを促すことで、サプライヤーとともに、持続可能な社会の発展に貢献していきます。

サステナビリティ — サステナブルビジネス推進強化 —

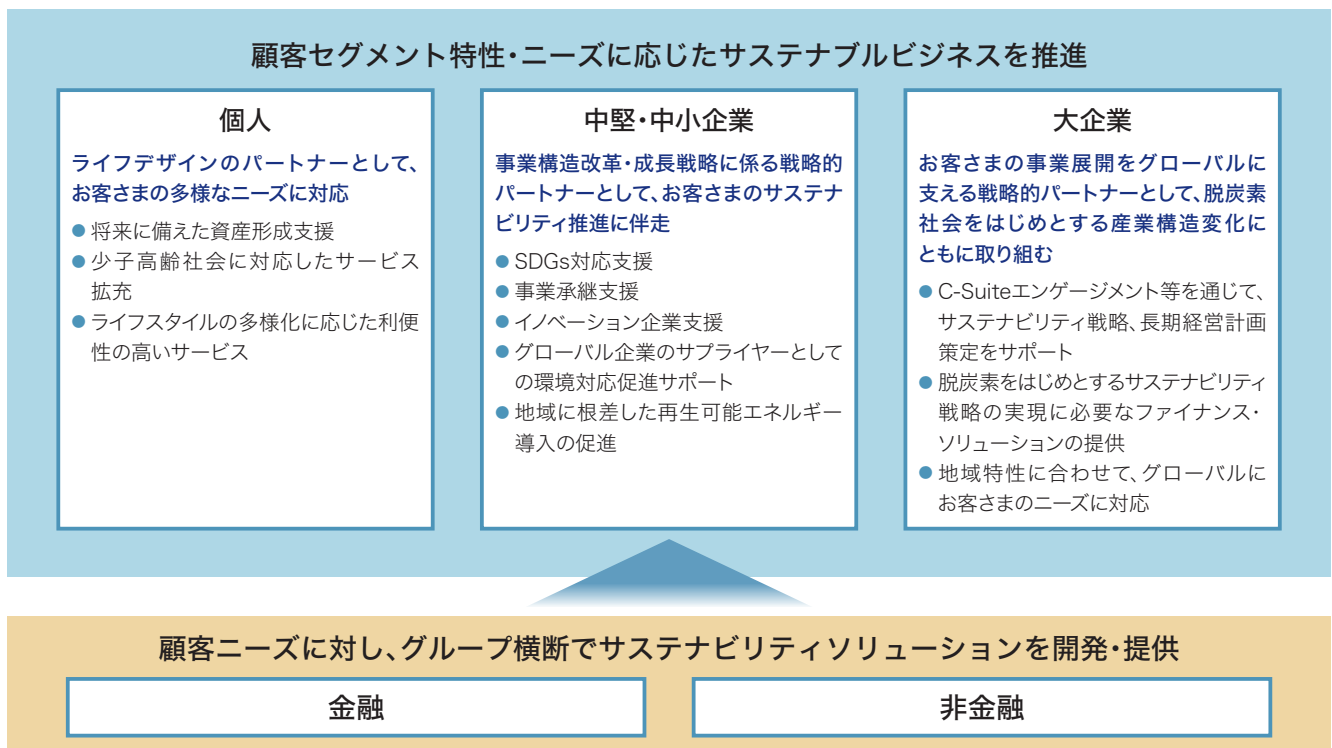
■ サステナビリティを軸とするビジネスの推進

サステナビリティに向けた流れは不可逆的な構造変化であり、サステナビリティへの取り組みは、〈みずほ〉のお客さまにとっても重要な経営課題です。〈みずほ〉は、エンゲージメント（建設的な対話）を積極的に行うことで、お客さまの課題やニーズを深く理解し、気候変動対策、脱炭素社会への移行をはじめとする、お客さまのサステナビリティ戦略の立案や推進をサポートしています。

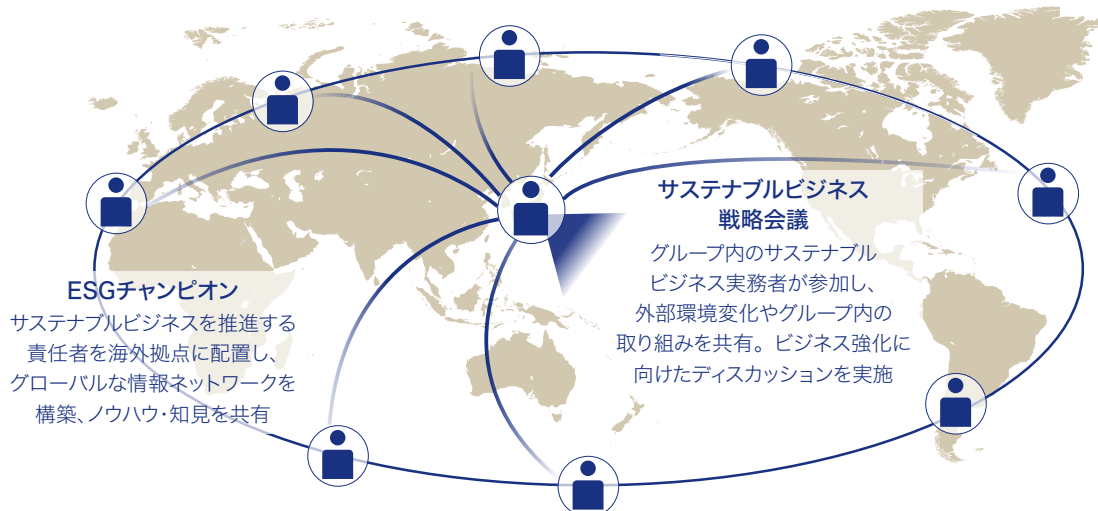
〈みずほ〉は、取り組みの一層強化に向けて、推進体制を強化するとともに、多様化するお客さまニーズに応えるため、金融・非金融両面からソリューションの開発・提供に取り組んでいます。

〈みずほ〉は、お客さまの持続的成長を支援することで、中長期的なビジネス機会増加と企業価値向上につなげていきます。

お客さまのサステナビリティへの対応をグループ一体でサポート



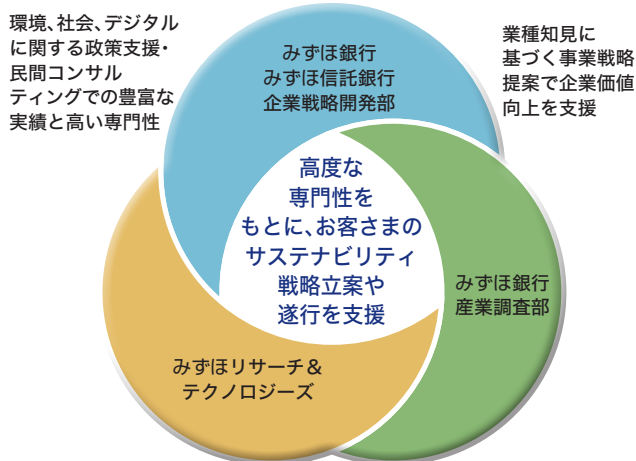
■ 〈みずほ〉のサステナブルビジネスネットワーク



お客さまの中長期的なサステナビリティ戦略をサポート

■ 産業知見×SDGs/ESGコンサルティングを強みに金融・非金融両面から企業価値向上をサポート

〈みずほ〉は、産業や経済・社会に関する深い知見とサステナビリティに関する高い専門性を基に、お客さまのサステナビリティ戦略の立案と推進をサポートしています。



事例 サステナビリティを軸とした事業ポートフォリオ見直し支援

- ・ 新たな判断軸としてサステナビリティ軸を追加した戦略検討
- ・ 上流のディスカッションから下流のコンサルティング、金融ビジネスまで、伴走型でお客さまを支援

		従来の判断軸	
		コア事業	ノンコア事業
サステナビリティ軸	貢献	強化・維持	注力 (コア事業化)
	非貢献	事業転換 (貢献化)	脱力・売却

■ 脱炭素社会に向けたお客さまのトランジション支援を強化

グローバルな課題である気候変動については、政府をはじめ各企業も喫緊の対応が求められています。〈みずほ〉は、脱炭素社会実現に向け、脱炭素化・低炭素化を推進する企業の移行（トランジション）を支援しています。

事例 本邦初のトランジション・ローン組成

2021年3月、〈みずほ〉は、川崎汽船が次世代型環境対応LNG燃料自動車専用船の建造資金を調達するにあたり、トランジション・ローンによりサポートしました。このトランジション・ローンは、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 (ICMA)、グリーンローン原則 (LMA) に準拠したものとして、本邦初です。



(写真提供:川崎汽船)

案件担当者の声



■ トランジション・ローンを提案した理由

トランジション・ローンは、脱炭素社会の実現に向けて、長期的な戦略にのっとり、温室効果ガス削減の取り組みを行っている企業に対し、その取り組みを支援することを目的としたファイナンス商品です。

川崎汽船は脱炭素化に向け、国際海事機関(IMO)が定めた国際目標を上回る高い目標を掲げ、その達成に向けてイノベーションに果敢に挑戦しています。

その先進的かつ野心的な環境への取り組みを、〈みずほ〉がメインバンクとしてファイナンス面から支援するため、トランジション・ローン組成の可能性を検討し、提案に至りました。

川崎汽船からの声



■ トランジション・ローンを活用した理由

当社は海運会社として海の豊かさの保全をはじめ、ESGの視点から、サステナビリティを経営に組み込み、積極的に推進しています。

今回〈みずほ〉の提案を受け、トランジション・ローンは、当社の気候変動・環境保全に向けたコミットメントに対し、ステークホルダーから幅広い信頼と評価をいただく機会と捉え、活用に至りました。

■ 金融機関とのエンゲージメントの意義

金融機関は、当社がサステナビリティ経営を一層高度化し、そのために必要な資金調達を行う上で、重要なビジネスパートナーです。

脱炭素社会への移行に向け、当社のめざす方向性を共有し、信頼とサポートをいただくことは、当社のサステナビリティ戦略の進化と、中長期的な企業価値向上につながるものと考えています。

サステナビリティソリューション

〈みずほ〉は、多様化するお客さまのSDGs/ESGに関するニーズに応え、金融・非金融両面から、積極的にソリューションを開発・提供しています。

サステナビリティ重点項目	非金融	サステナビリティソリューション	金融
少子高齢化と健康・長寿	<ul style="list-style-type: none"> ■ 総合資産コンサルティング 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ESG運用商品 ■ 高齢社会に対応した各種信託商品 ■ その他、中長期資産形成に向けた各種資産運用商品 	
産業発展とイノベーション	<ul style="list-style-type: none"> ■ 事業承継コンサルティング ■ ビジネスマッチング・Pitchイベント*開催 ■ SDGsオープンイノベーションプラットフォーム ■ キャッシュレス化支援 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 各種事業承継ソリューション(ファイナンス等) ■ SDGs推進サポートファイナンス ■ Mizuho ポジティブ・インパクトファイナンス 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ESG投資 ■ イノベーション企業向けファイナンス ■ ソーシャルボンド/ローン ■ インフラ向けファイナンス ■ インパクト投融資 ■ サステナビリティボンド/ローン ■ グリーンボンド/ローン ■ 再生可能エネルギー向けファイナンス
健全な経済成長	<ul style="list-style-type: none"> ■ ESGに沿った不動産開発支援/不動産仲介 ■ SDGs/ESGコンサルティング 	<ul style="list-style-type: none"> ■ サステナビリティ・リンク・ボンド/ローン ■ トランジション・ファイナンス 	
環境配慮	<ul style="list-style-type: none"> ・事業構造転換支援 ・気候変動の対応支援 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mizuho Eco Finance 	

* Pitchイベント: オープンイノベーションに向けて、スタートアップ企業がアイデアや技術を他社にプレゼンテーションするイベント

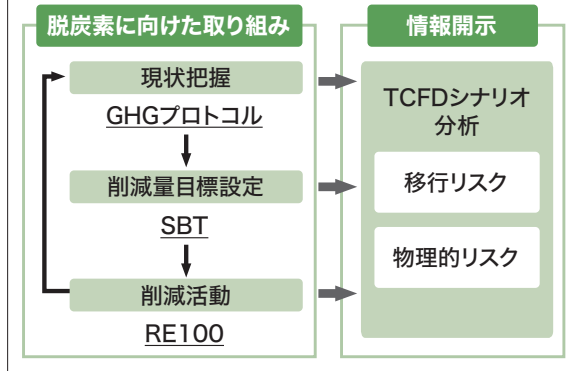
■ 主要な実績・取り組み

SDGs/ESGコンサルティング

環境・社会関連を中心にお客さまのSDGs/ESG課題解決を支援しています。

2020年度 約**440件***

<気候変動関連コンサルティングのスコープ(イメージ)>



* 集計定義: 2020年度みずほリサーチ&テクノロジーズ新規対応案件

少子高齢化への対応

人生100年時代におけるライフデザインのパートナーとして、お客さまのニーズに対応しています。

主な商品

- ご高齢のお客さまのニーズに合わせた「選べる安心信託」
- 認知症になっても自分らしく暮らせる社会のための「認知症サポート信託」
- 大切な情報の管理・承継をサポートするプライベートデータ信託「未来への手紙」



ESG運用商品の提供



事例

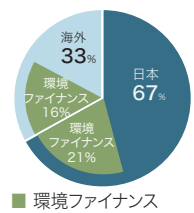
公募投信でESG運用商品を提供しています。2020年7月に、既存の「未来の世界」シリーズの運用哲学・投資プロセスをベースに、ESG評価をより積極的に反映させた「未来の世界(ESG)」を新たに設定しました。

サステナブルファイナンス・環境ファイナンス実績

環境保全やSDGs達成に向けた資金の流れを作るため、サステナブルファイナンス・環境ファイナンスの長期目標を設定し、資金供給に積極的に取り組んでいます。再生可能エネルギーをはじめとする環境事業に加え、社会事業へのファイナンスや、ESG運用プロダクツの提供等、幅広い取り組みを行っています。

長期目標
2019年度～2030年度 累計 **25** 兆円
(うち環境12兆円)

2019年度～2020年度累計実績
累計 **7.1** 兆円
(うち環境ファイナンス2.6兆円)



サステナブルファイナンス・環境ファイナンスの定義

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

2019年度～2020年度累計実績内訳

ファイナンスの種類	兆円
再生可能エネルギー向けプロジェクトファイナンス(融資)	0.7
グリーンボンド(引受)	0.9
Mizuho Eco Finance(融資)	0.6
その他環境ファイナンス(融資・投資)	0.5
環境ファイナンス(合計)	2.6
インフラ向けプロジェクトファイナンス(融資)	0.6
ソーシャル/サステナビリティボンド(引受)	0.9
ESG・SDGs投資プロダクツ運用の純増額(運用)	1.8
その他サステナブルファイナンス(投資・融資)	1.3
サステナブルファイナンス(合計)	7.1

サステナブルファイナンスリーグテーブル^{※1}


サステナブルファイナンス(ローン) **グローバル 2位^{※2}**

公募SDGs債 **国内1位^{※3}**

※1. 2020年4月～2021年3月リーグテーブル実績
 ※2. (出所)Refinitiv
 ※3. (出所)キャピタル・アイ

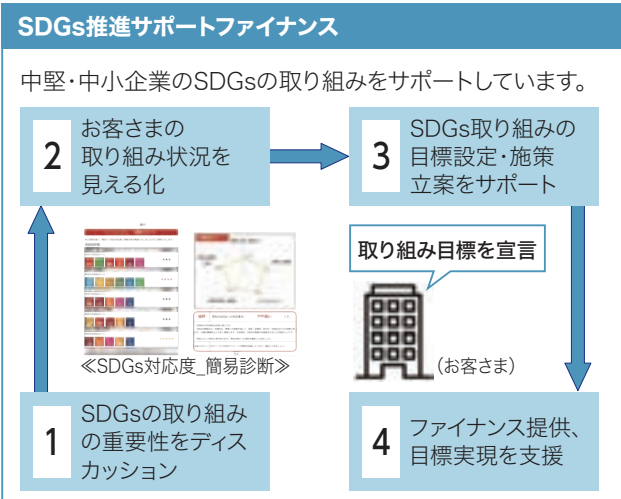
サステナビリティ・リンク・ボンド/ローン

借入条件が借手のサステナビリティ目標達成に連動するサステナビリティ・リンク・ボンド/ローンの提供を通じ、お客さまのサステナビリティ戦略をサポートしています。〈みずほ〉は本邦初のサステナビリティ・リンク・ボンド(SLB)を組成した他、サステナビリティ・リンク・ローン(SLL)を国内外で提供しています。



- 温室効果ガス削減に加え、水産資源の保護に着目したSLLを組成
- 水産資源の調達に関わるトレーサビリティ管理の強化をKPIに包含

事例



再生可能エネルギー向けファイナンス

再生可能エネルギーの導入促進に向けて、大規模プロジェクトから地域に根差したもので、幅広く積極的にファイナンスを行っています。2019年度～2020年度の組成額は、プロジェクトファイナンスが約7,000億円、ABL(アセット・ベースト・レンディング)のファイナンス手法による融資が約1,600億円でした。

CFOMメッセージ

〈みずほ〉のESG

CFOMメッセージ

価値創造のための戦略

企業価値を支える力

データセクション

サステナビリティ — 気候変動への対応 —

〈みずほ〉は2017年にTCFD提言の趣旨に賛同し、気候変動が金融市場の安定にも影響を及ぼしうる最も重要なグローバル課題の1つであるとの認識のもと、気候変動への対応を経営戦略における重要課題として位置づけ、経営会議、リスク委員会、取締役会等で議論を重ね、様々な取り組みを強化してきました。2020年度の主な進捗は以下の通りです。

TCFD提言に対する2020年度の主な進捗

ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> ・ TCFD提言への対応状況や課題について経営会議で議論後、リスク委員会・取締役会に報告 ・ 環境方針を改定し、パリ協定の目標と整合するポートフォリオへの転換を明確化
戦略	<ul style="list-style-type: none"> ・ シナリオ分析結果の活用と分析対象範囲を拡大 ・ エンゲージメントを起点に金融・非金融両面でソリューションを積極的に開発・提供 ・ サステナブルビジネス推進体制を強化
リスク管理	<ul style="list-style-type: none"> ・ エマージングリスクとしてモニタリングを実施。2021年度からは「トップリスク」に選定しモニタリング強化 ・ 「環境・社会に配慮した投融資の取組方針」を改定 ・ 移行リスクへの対応強化（エンゲージメントの拡大・炭素関連セクターのリスクコントロールの高度化等）
指標・目標	<ul style="list-style-type: none"> ・ 当社グループのGHG排出削減の中長期目標を新規設定 ・ 石炭火力発電所向け与信残高削減目標の見直し ・ 発電事業向けプロジェクトファイナンスを通じたGHG排出量（Scope3）の試算

ガバナンス 「環境方針」を改定し、パリ協定の目標と整合するポートフォリオへの転換を明確化

当社は2020年4月に「環境方針」を制定し、気候変動を含む環境への取り組みの機軸となる課題認識や具体的な行動、脱炭素社会の実現に向けた気候変動への取組姿勢を明確化し、グループ会社においても同様の方針を定め、一体で取り組みを実践してきました。

2021年4月には、環境方針を改定し、2050年の脱炭素社会（温室効果ガス排出ネットゼロ）への貢献、パリ協定の目的の支持、パリ協定の目標と整合するポートフォリオへの転換について明確化しました。

※ 下線は2021年4月改定箇所

■気候変動への取り組み姿勢

〈みずほ〉は、気候変動が環境・社会、人々の生活・企業活動にとっての脅威であり、金融市場の安定にも影響を及ぼしうる最も重要なグローバル課題の1つであると認識しています。

一方で、脱炭素社会への移行に必要な、再生可能エネルギー事業をはじめとする気候変動の緩和・適応に資する事業やイノベーションは、〈みずほ〉にとって、新たな事業機会をもたらすものであると考えています。

〈みずほ〉は、パリ協定の「気候変動の脅威に対する世界全体での対応を強化する」という目的を支持しています。

以上を踏まえ、〈みずほ〉は、「気候変動への対応」を経営戦略における重要課題として位置づけ、2050年の脱炭素社会（温室効果ガス排出ネットゼロ）の実現や気候変動に対して強靱な社会の構築に向けて、総合金融グループとしての役割を積極的に果たすため、以下の取り組みを行います。

- パリ協定における世界全体の平均気温上昇を抑制する目標達成に向けた資金の流れをつくり、同目標に整合したファイナンスポートフォリオへと段階的に転換を図っていきます。
- お客さまごとの課題やニーズに応じ、中長期を見据えて、気候変動対策、脱炭素社会への移行を支援していくため、エンゲージメント（建設的な対話）を積極的に行います。
- お客さまの気候変動対策、脱炭素への移行を支援するための金融商品・サービスを積極的に開発・提供します。
- 気候関連財務情報開示の重要性を認識し、TCFD提言のフレームワークを活用し、成長機会の取り込みやリスク管理を強化するとともに、進捗状況について透明性ある情報開示を行います。

リスク管理 移行リスクへの対応強化

エンゲージメントの拡大

2019年度に実施したシナリオ分析の結果も踏まえて、2020年度より、気候変動対応に関するお客さまとの建設的な対話（エンゲージメント）を強化しています。お客さまごとの課題やニーズを深く理解しソリューションを提供することで、ビジネス機会の捕捉とリスク管理の強化につなげています。

■ 責任ある投融資の観点からの取引先エンゲージメント状況

	2019年度	2020年度
エンゲージメント実施社数	約530社	約900社
対象先	「環境・社会に配慮した投融資の取組方針」の対象セクターの与信先（石油・ガス、石炭火力発電、石炭採掘、パームオイル、木材・紙パルプ等）	
うち深度あるエンゲージメント実施社数	約30社	約70社
対話内容	<ul style="list-style-type: none"> 対象セクター毎に認識すべき環境・社会リスクに対する取組状況 ESGや気候変動に対するリスクと機会の認識 移行リスクの認識・対応計画（事業構造転換戦略等） CO₂排出量実績・中長期的削減計画 再生可能エネルギー事業やCO₂排出量削減に向けた技術開発等に関する資金調達計画 等 	

炭素関連セクターにおけるリスク評価

従来（みずほ）では、TCFD提言における開示推奨項目である、炭素関連セクターへの信用エクスポージャー（Exp）集中度を把握・開示していました。今般、お客さまが属するセクター、移行リスクへの対応状況の2軸によりリスクを評価し、高リスク領域（下図）を特定しました。（モニタリング指標として今後管理）

■ リスク評価マッピング

		コーポレート与信 移行リスク対応状況		プロジェクトファイナンス
		低水準 ←	→ 高水準	
炭素関連セクター	電力（ユーティリティ）	発電	石炭火力 石油・ガス・その他	
	資源（エネルギー）	送配電	石炭 一般炭 原料炭	
			石油・ガス	

凡例： 高リスク領域

（炭素関連セクターへのExp12.8兆円・総額に占める集中度5.5%、うち高リスク領域のExp1.8兆円（いずれも2021年3月末時点））

高リスク領域への対応方針

お客さまの移行リスクへの有効な対応戦略の策定と実践状況の開示や、より低リスクのセクターへの事業構造転換が、速やかに図られるようサポートする等、より一層のエンゲージメントに取り組みます。一定の時間軸をおいてもなおエンゲージメントの効果が認められない場合には取引を慎重に検討します。これらを通じてリスクコントロールを強化し、中長期的に高リスク領域のExpを削減していきます。

指標・目標 指標・目標の新規設定、Scope3への対応

気候変動に関する指標・目標

- 当社グループ^{※1}の国内外の温室効果ガス排出量（Scope1・2）^{※2}目標を新たに設定
 - ・ 2030年度までに2019年度比35%削減
 - ・ 2050年度に向けてカーボンニュートラルをめざす
- 石炭火力発電所向け与信残高削減目標の見直し
 - ・ 2030年度までに2019年度比50%に削減し、2040年度までに残高ゼロとする

Scope3^{※3}（投融資を通じたGHG排出量）の計測・管理

- Scope3計測の第一歩として、金融版SBTガイダンス・PCAF Standardを踏まえ、発電事業向けプロジェクトファイナンスを通じたGHG排出原単位を試算
- 2022年度末までにScope3の中長期目標を設定。計測対象を順次拡大予定
- 金融機関の投融資を通じた間接的な温室効果ガス排出量の算定基準を策定する国際的なイニシアティブであるPCAFに、日本の金融機関として初めて加盟（2021年7月）

※1. 対象：グループ8社（みずほフィナンシャルグループ、みずほ銀行、みずほ信託銀行、みずほ証券、みずほリサーチ&テクノロジーズ、アセットマネジメントOne、みずほプライベートウェルスマネジメント、米州みずほ）

※2. Scope1：事業者自らによる温室効果ガスの直接排出（燃料の燃焼等） Scope2：他者から供給された電気等の使用に伴う温室効果ガスの間接排出

※3. Scope3：事業者の活動に関連する他社の排出

TCFD提言への〈みずほ〉の対応状況

TCFD提言では、気候変動関連のリスクおよび機会に関する「ガバナンス」、「戦略」、「リスク管理」、「指標・目標」について開示することを推奨しています。〈みずほ〉の対応状況は以下の通りです。

ガバナンス	気候関連のリスクと機会に関する組織のガバナンスを開示する																			
	<ul style="list-style-type: none"> ● 脱炭素社会の実現に向けた気候変動への取組姿勢を明確化した「環境方針」を取締役会で決議・制定。2021年4月に「環境方針」を改定し、2050年の脱炭素社会（温室効果ガス排出ネットゼロ）への貢献、パリ協定の目的の支持、パリ協定の目標と整合するポートフォリオへの段階的な転換について明確化 ● 「環境方針」に基づき、経営での議論、リスク委員会の助言を踏まえ、取締役会監督のもと、TCFD提言への対応状況を含む環境への取り組み進捗等を評価 ● 経営会議・取締役会での議論を経て、5ヵ年経営計画において、気候変動への対応を含む「サステナビリティ重点項目」を特定し、戦略と一体的にサステナビリティへの取り組みを推進 																			
戦略	気候関連のリスクと機会が組織の事業、戦略、財務計画に及ぼす実際の影響と潜在的な影響について、その情報が重要（マテリアル）な場合は、開示する																			
	<ul style="list-style-type: none"> ● 気候関連のリスクと機会、事業活動への影響を以下のとおり認識。脱炭素社会への移行に向け、エンゲージメントを起点として、<u>サステナブルビジネスをグループ一体で推進する体制を更に強化</u>。国際的な関心・動向等も踏まえ適切にリスクを管理 <p>■ 機会認識</p> <ul style="list-style-type: none"> － お客さまとのエンゲージメントを起点に、脱炭素社会への移行（トランジション）や気候変動対応を支援するビジネス機会の拡大 <ul style="list-style-type: none"> ・ サステナブルファイナンス・トランジションファイナンス・環境ファイナンス提供 ・ お客さまの多様なニーズに応じた金融・非金融両面でのソリューション提供 － 気候変動対応強化と積極的な開示による社会的評価の向上 <p>■ リスク認識</p> <ul style="list-style-type: none"> － 移行リスクとして、炭素税・燃費規制等の政策強化や技術転換の遅れにより影響を受ける投融資先に対する信用リスクや、化石燃料等へのファイナンスに対するレピュテーション悪化によるオペレーショナルリスク等を想定 － 物理的リスクとして、急性リスク：異常気象による当社資産の損傷に伴うオペレーショナルリスクおよび顧客資産の毀損、慢性リスク：感染症・熱中症の増加等に起因するマクロ経済悪化による信用リスク等を想定 <p>■ シナリオ分析</p> <ul style="list-style-type: none"> － 移行リスク <table border="1" data-bbox="168 1283 1471 1561"> <tr> <td>シナリオ</td> <td colspan="2">IEA(国際エネルギー機関)のWorld Energy Outlook 2020のSDS^{*1}シナリオ/STEPS^{*2}シナリオ</td> </tr> <tr> <td>分析方法</td> <td colspan="2">シナリオ下のパラメーター変化を基に取引先企業の業績影響予想を作成し〈みずほ〉の与信コスト変化を分析。現状の事業構造を転換しないStaticシナリオと、事業構造転換を行うDynamicシナリオを用いて、企業の移行リスクへの対応状況に応じて適用シナリオを決定</td> </tr> <tr> <td>対象セクター</td> <td colspan="2">「電力ユーティリティ」「石油・ガス、石炭」セクター（国内・海外）、「自動車」セクター（国内・海外）</td> </tr> <tr> <td>対象時期</td> <td colspan="2">2050年（IEAのシナリオは2040年までの公表ながら、2050年まで推計）</td> </tr> <tr> <td>与信コスト</td> <td colspan="2">分析対象セクターにおける増加額は、2050年までの累計で約6,200億円（2021年3月末基準）</td> </tr> <tr> <td>示唆・必要なアクション</td> <td colspan="2">脱炭素社会への移行に向け、中長期を見据えて事業構造転換を進めることの重要性を確認。取引先とのエンゲージメントをより一層強化し、取引先のニーズや課題を深く理解することで、ビジネス機会の捕捉とリスク管理強化につなげていく</td> </tr> </table>		シナリオ	IEA(国際エネルギー機関)のWorld Energy Outlook 2020のSDS ^{*1} シナリオ/STEPS ^{*2} シナリオ		分析方法	シナリオ下のパラメーター変化を基に取引先企業の業績影響予想を作成し〈みずほ〉の与信コスト変化を分析。現状の事業構造を転換しないStaticシナリオと、事業構造転換を行うDynamicシナリオを用いて、企業の移行リスクへの対応状況に応じて適用シナリオを決定		対象セクター	「電力ユーティリティ」「石油・ガス、石炭」セクター（国内・海外）、「自動車」セクター（国内・海外）		対象時期	2050年（IEAのシナリオは2040年までの公表ながら、2050年まで推計）		与信コスト	分析対象セクターにおける増加額は、2050年までの累計で約6,200億円（2021年3月末基準）		示唆・必要なアクション	脱炭素社会への移行に向け、中長期を見据えて事業構造転換を進めることの重要性を確認。取引先とのエンゲージメントをより一層強化し、取引先のニーズや課題を深く理解することで、ビジネス機会の捕捉とリスク管理強化につなげていく	
シナリオ	IEA(国際エネルギー機関)のWorld Energy Outlook 2020のSDS ^{*1} シナリオ/STEPS ^{*2} シナリオ																			
分析方法	シナリオ下のパラメーター変化を基に取引先企業の業績影響予想を作成し〈みずほ〉の与信コスト変化を分析。現状の事業構造を転換しないStaticシナリオと、事業構造転換を行うDynamicシナリオを用いて、企業の移行リスクへの対応状況に応じて適用シナリオを決定																			
対象セクター	「電力ユーティリティ」「石油・ガス、石炭」セクター（国内・海外）、「自動車」セクター（国内・海外）																			
対象時期	2050年（IEAのシナリオは2040年までの公表ながら、2050年まで推計）																			
与信コスト	分析対象セクターにおける増加額は、2050年までの累計で約6,200億円（2021年3月末基準）																			
示唆・必要なアクション	脱炭素社会への移行に向け、中長期を見据えて事業構造転換を進めることの重要性を確認。取引先とのエンゲージメントをより一層強化し、取引先のニーズや課題を深く理解することで、ビジネス機会の捕捉とリスク管理強化につなげていく																			
	<ul style="list-style-type: none"> － 物理的リスク <table border="1" data-bbox="168 1602 1471 1906"> <thead> <tr> <th>リスクの種類</th> <th>急性リスク</th> <th>慢性リスク</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>シナリオ</td> <td colspan="2">IPCC（気候変動に関する政府間パネル）のRCP8.5シナリオ（4℃シナリオ）、RCP2.6シナリオ（2℃シナリオ）</td> </tr> <tr> <td>分析方法</td> <td>台風・豪雨による風水災に伴う建物損傷率を算出し、国内の担保不動産（建物）の損傷に起因した与信コストへの直接影響（担保価値影響）と間接影響（事業停滞影響）を分析</td> <td>感染症・熱中症の増加、および熱中症予防策として屋外労働者の労働時間が減少した場合のマクロ経済の変化が与信コストにもたらす影響を分析</td> </tr> <tr> <td>分析対象</td> <td>国内のみ、事業停滞影響は本社所在地ベース（中堅・中小企業が対象）</td> <td>国内のみ</td> </tr> <tr> <td>与信コスト</td> <td>担保価値影響：限定的 事業停滞影響：2050年時点で最大520億円程度</td> <td>2100年までの累計で最大40億円程度</td> </tr> <tr> <td>示唆</td> <td colspan="2">物理的リスクは当社期間損益に比して過大ではない</td> </tr> </tbody> </table>		リスクの種類	急性リスク	慢性リスク	シナリオ	IPCC（気候変動に関する政府間パネル）のRCP8.5シナリオ（4℃シナリオ）、RCP2.6シナリオ（2℃シナリオ）		分析方法	台風・豪雨による風水災に伴う建物損傷率を算出し、国内の担保不動産（建物）の損傷に起因した与信コストへの直接影響（担保価値影響）と間接影響（事業停滞影響）を分析	感染症・熱中症の増加、および熱中症予防策として屋外労働者の労働時間が減少した場合のマクロ経済の変化が与信コストにもたらす影響を分析	分析対象	国内のみ、事業停滞影響は本社所在地ベース（中堅・中小企業が対象）	国内のみ	与信コスト	担保価値影響：限定的 事業停滞影響：2050年時点で最大520億円程度	2100年までの累計で最大40億円程度	示唆	物理的リスクは当社期間損益に比して過大ではない	
リスクの種類	急性リスク	慢性リスク																		
シナリオ	IPCC（気候変動に関する政府間パネル）のRCP8.5シナリオ（4℃シナリオ）、RCP2.6シナリオ（2℃シナリオ）																			
分析方法	台風・豪雨による風水災に伴う建物損傷率を算出し、国内の担保不動産（建物）の損傷に起因した与信コストへの直接影響（担保価値影響）と間接影響（事業停滞影響）を分析	感染症・熱中症の増加、および熱中症予防策として屋外労働者の労働時間が減少した場合のマクロ経済の変化が与信コストにもたらす影響を分析																		
分析対象	国内のみ、事業停滞影響は本社所在地ベース（中堅・中小企業が対象）	国内のみ																		
与信コスト	担保価値影響：限定的 事業停滞影響：2050年時点で最大520億円程度	2100年までの累計で最大40億円程度																		
示唆	物理的リスクは当社期間損益に比して過大ではない																			
	<p>※1. SDS（Sustainable Development Scenario）：クリーンエネルギー政策と投資が増加し、エネルギーシステムは、パリ協定を含む、持続可能なエネルギー目標、エネルギーアクセスと大気汚染に関する目標を達成するシナリオ ※2. STEPS（Stated Policies Scenario）：現在公表されている各国の政策が実施されると想定したシナリオ</p>																			

下線は統合報告書 ディスクロージャー誌 2020(2020年7月発行)開示以降に強化した取り組み

リスク管理	組織がどのように気候関連リスクを特定し、評価し、マネジメントするのかを開示する
<p>■ 気候変動リスクの特定、総合リスク管理への統合</p> <ul style="list-style-type: none"> 気候変動に起因する物理的リスクや移行リスクを認識し、信用リスク管理やオペレーショナルリスク管理等の総合リスク管理の枠組みで対応する態勢を構築 <p>■ トップリスク運営</p> <ul style="list-style-type: none"> 当グループに重大な影響を及ぼすリスクを経営で認識する「トップリスク運営」において、「気候変動リスクにかかる社会変革の急激な進展」をトップリスクとして選定。モニタリングすべき関連指標、リスクコントロール策を特定の上、対応状況は取締役会等での報告を実施 <p>■ 移行リスクへの対応強化</p> <ul style="list-style-type: none"> 2019年度のシナリオ分析結果も踏まえ、お客さまとのエンゲージメントを強化（責任ある投融資の観点において約900社、うち大口と信先等の約70社には深度あるエンゲージメント実施） 炭素関連セクターにおけるリスクコントロール強化、環境・社会に配慮した投融資の取組方針の見直し（気候変動・生物多様性・人権の観点の対応を強化） 	
指標・目標	その情報が重要（マテリアル）な場合、気候関連のリスクと機会を評価し、マネジメントするために使用される測定基準（指標）とターゲットを開示する
<p>■ 目標</p> <ul style="list-style-type: none"> サステナブルファイナンス・環境ファイナンス目標 2019年度～2030年度累計25兆円（うち環境ファイナンス12兆円） 環境・社会に配慮した投融資の取組方針に基づく石炭火力発電所向け与信残高削減目標 2030年度までに2019年度対比50%に削減し、<u>2040年度までに残高ゼロ</u> 当社グループの環境負荷低減目標 グループ8社の国内外の温室効果ガス排出量（Scope1、2）を2030年度までに2019年度比35%削減し、2050年度に向けてカーボンニュートラルを目指す <p>■ モニタリング指標</p> <ul style="list-style-type: none"> Scope1・Scope2：CO₂排出量とエネルギー使用量 Scope3：出張由来のCO₂排出量、新規の大規模発電プロジェクトに関する環境負荷（CO₂排出寄与量） 新規の大規模発電プロジェクトに関する環境保全効果（CO₂排出削減寄与量） 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 ● Scope3計測の第一歩として、金融版SBTガイダンス・PCAF Standardを踏まえ、発電事業向けプロジェクトファイナンスを通じたGHG排出原単位を試算。今後、2022年度末までにScope3の中長期目標を設定するとともに、計測対象セクター等を順次拡大すべく取り組みを進める。 	

下線は統合報告書 ディスクロージャー誌 2020(2020年7月発行)開示以降に強化した取り組み

TCFD提言への取り組みに関する詳細については、当社のTCFDレポートをご参照ください。
https://www.mizuho-fg.co.jp/csr/mizuhocr/report/pdf/tcfdr_report_2021.pdf



デジタルイゼーション

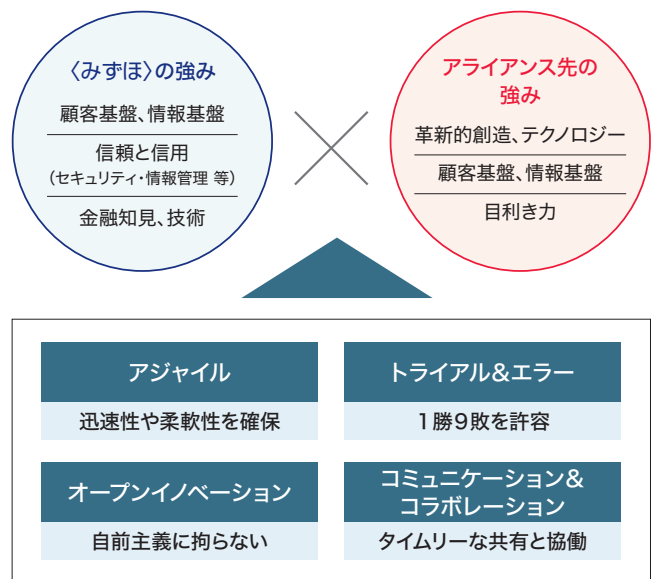
「デジタル×社会貢献」で、次世代の金融モデルを創造

Society 5.0やスマートシティといった、デジタルテクノロジーを使った新たな社会生活を創造していくプロセスに〈みずほ〉として主体的に取り組み、社会的課題の解決につながる、新たな金融の関わり方を創造していく

デジタルイゼーション取組方針

持続可能なビジネスモデルの確立に向け、いかに金融にデジタル技術を組み込むかは最も重要なテーマの1つです。また、ウィズコロナ・アフターコロナの環境変化により「非対面化」「非接触化」等のデジタル化の流れは、今後ますます加速していくと考えています。

〈みずほ〉は、このような環境変化をイノベーションの創出機会と捉え、外部とのオープンな連携・協働により、次世代のお客さまニーズへの対応（新規ビジネス創出）や〈みずほ〉自身の業務スタイルの变革（既存サービスの高度化と生産性向上）に取り組んでいきます。



デジタル領域の開発体制

みずほフィナンシャルグループやみずほ銀行のデジタルイノベーション部署と非金融領域の中核子会社であるみずほリサーチ&テクノロジーズが一体になり新規事業創出に取り組めます。これにより、「金融領域中心の新規事業創出力」や「〈みずほ〉の顧客基盤をいかした事業のスケール力」と、「非金融領域中心の新規事業創出」や「IT実装力」を掛けあわせ、金融・非金融に跨った独自の課題解決アイデアを起点としたスピード感のあるイノベーション・事業開発を促進します。

また、BlueLab[※]を起点にスタートアップ企業等とオープンな接点を持ち、金融だけに縛られない自由な発想や着眼点でオープンイノベーションを実践します。

※ シリコンバレーを拠点とするベンチャーキャピタルのWilや他業種、地域金融機関等とともに設立した、「新規事業創出」を目的とした会社

新規ビジネス創出

「非対面」「非接触」の期待に応える金融領域でのデジタルサービスや、ヘルスケア分野や地域共生など非金融領域での社会課題解決に向けたサービス提供に取り組んでいます。

また、サービスの実現に向けてブロックチェーンやAI[※]等の技術活用を進めています。

※ 〈みずほ〉のAI技術研究組織として、みずほリサーチ&テクノロジーズに「AI Power House」を設立

- スマホ決済サービス「J-Coin Pay」<金融/非対面・非接触>
- 自治体等の地域活性化策に貢献する「デジタル地域振興券」<金融/非対面・非接触>
- 個人の審査（スコアリング）にAIを活用した「J.Score」<金融/AI>
- ブロックチェーン技術を活用した「個人向けデジタル社債」発行サービス<金融/ブロックチェーン>
- 金流・商流・物流の一体管理<金融/ブロックチェーン>
- AIを活用した健康保険組合向けコンサルサービス「Healstep」<ヘルスケア/AI>
- 地域コミュニティの助け合いを支援する近所シェアサービス「Smile」<地域共生>

サイバーセキュリティ

社会全体のデジタル化進展に伴うサイバー攻撃の増加

世界の多くの地域で、インターネットを介したコミュニケーションや経済活動が日常の一部となり、デジタル化が進展しています。サイバー空間は公共空間化し、個人情報や機密情報が大量に流通・蓄積される場となっており、これらの情報を狙ったサイバー攻撃事案も増

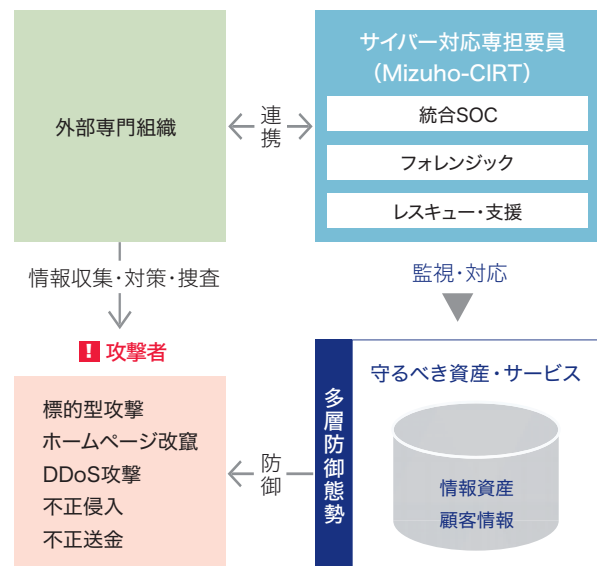
加しています。サイバー攻撃手段そのもののサービス化・分業化が進み、攻撃に必要なスキルをすべて保有していなくても複数で分担して攻撃が実行できるようになっていることも、攻撃件数増加の一因となっています。

〈みずほ〉におけるサイバーセキュリティの取り組み

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

〈みずほ〉では、サイバー攻撃を経営上のトップリスクの1つと位置づけ、2018年6月には「サイバーセキュリティ経営宣言」を公表、経営課題としての認識、経営方針の策定と意思表明を行いました。具体的には、Mizuho-CIRT^{※1}を中心に、高度なプロフェッショナル人材を配置し、外部の専門機関とも連携したインテリジェンスや先進技術を駆使しながら、統合SOC^{※2}等による監視体制を整え、ウイルス解析、多層的防御等、レジリエンス態勢強化に取り組むとともに、人材育成にも中長期的に注力しています。また、経営主導のもと、グループCISO^{※3}を設置し、グループ・グローバルベースでのサイバーセキュリティ態勢強化を図っています。

■ 〈みずほ〉におけるサイバーセキュリティ管理態勢



□ サイバーセキュリティ経営宣言

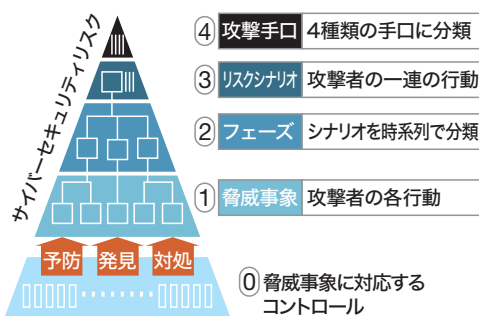
<https://www.mizuho-fg.co.jp/company/structure/it/cybersecurity/index.html>

- ※1. Cyber Incident Response Team
- ※2. Security Operation Center
- ※3. Chief Information Security Officer

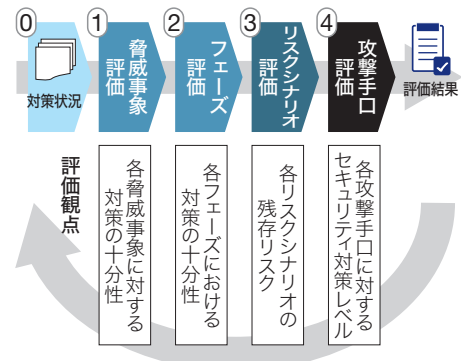
〈みずほ〉におけるサイバーリスク評価

〈みずほ〉のサイバーセキュリティの取り組みの1つにサイバーリスク評価があります。これは定期的に全グループ会社の組織管理態勢の成熟度および、システムの防御態勢をサイバー攻撃のリスクについて評価し、結果に応じて対応を実施する枠組みです。

■ サイバー攻撃リスクの考え方



■ サイバーリスク評価の流れ



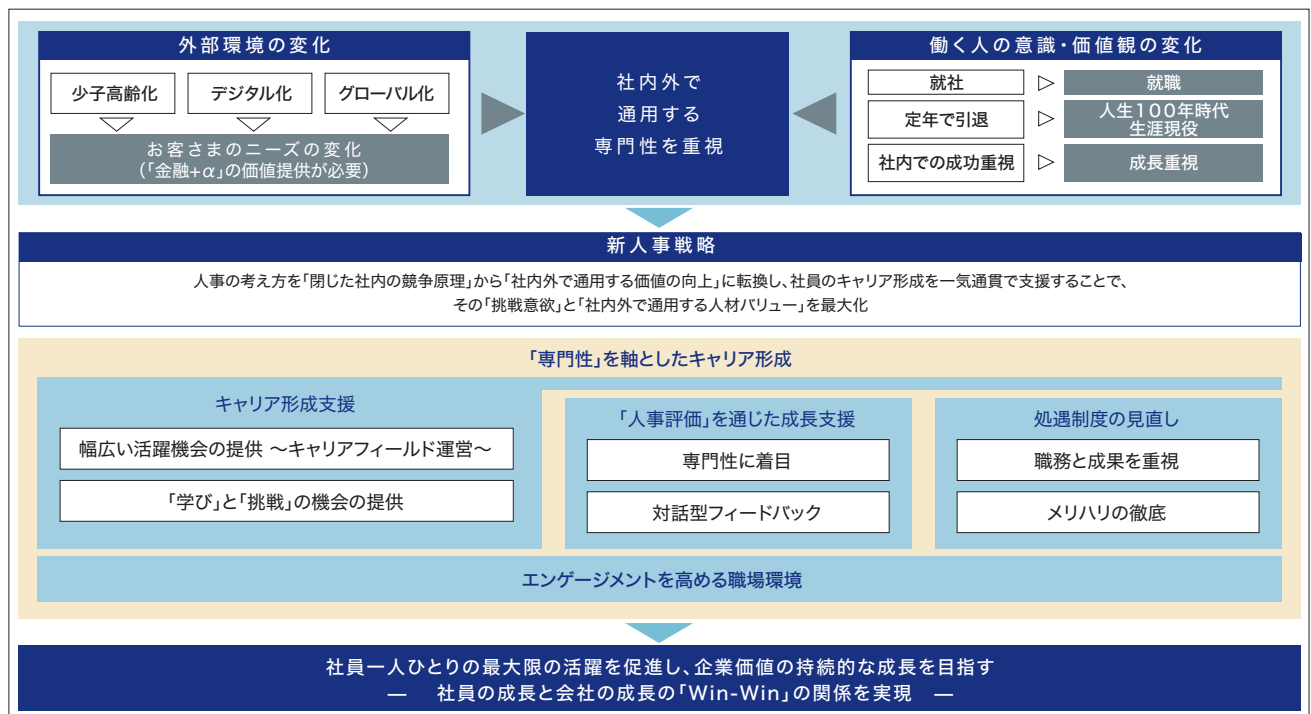
人材の活躍促進

〈みずほ〉の人事のめざす姿

社会やお客さまのニーズが大きく変わる中、〈みずほ〉がお客さまと新たなパートナーシップを確立するためには、社員の専門性やスキルを高度化させていくことが必要です。また、働く人の意識も、終身雇用を前提とした「就社」意識から、生涯現役として働くことを前提に、人材としての価値を高めることを重視した「就職」意識が強まっています。

〈みずほ〉の人事は、こうしたお客さまのニーズの変化と社員の価値観の変化も踏まえて、「社内外で通用する人材バリューの最大化」に徹底的にフォーカスし、社員一人ひとりの最大限の活躍を促進することで、企業価値の持続的成長につなげていくことをめざしています。

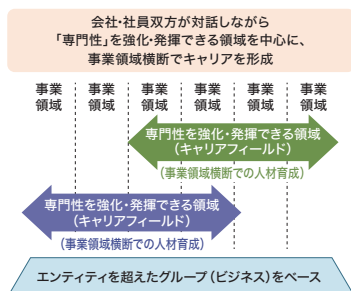
■ 〈全体像〉



「専門性」を軸としたキャリア形成

キャリア形成支援

キャリアフィールド運営



社員一人ひとりの得意な領域を、可視化された物差しを使った人事運営(人事異動・人事評価・研修等)と双方向の対話を通じて早期に見極め、最大限の活躍を促進していきます。

具体的には、一人ひとりの社員が、各々の事業領域で実戦の中で専門性を伸ばすことでキャリアの軸足を定め、その専門性を強化・発揮できる活躍領域(キャリアフィールド)での職務経験を中心に、会社・社員双方が対話しながら、自律的なキャリア形成を支援していきます。

また、複数の領域を横断するキャリア形成を通じて、俯瞰的な視座も兼ね備えた専門性の高い人材を育成していきます。

「学び」・「挑戦」機会の提供

社員一人ひとりが、「社内外で通用する人材バリュー」を最大化していくためには、年齢や役職にかかわらず、自律的に「学び」と「挑戦」を繰り返していくことが必要です。

〈みずほ〉では、社員にグローバルに広がる「仕事」を通じた「学び」・「挑戦」の機会を提供するとともに、社外での「学び」と「挑戦」の機会の提供や環境作りにも積極的に取り組んでいます。

社内では、公募制度（ジョブ公募）について、事前に情報交換ができる座談会や、着任後のサポートをする支援プログラムを導入する等、応募への迷い払拭に向けた支援の枠組みも強化しており、こうした取り組みの結果、応募者数は直近2年で大幅に増加しています。また、担当業務を継続しつつ興味のある業務にも従事する「社内兼業」制度の応募者数は、前年比1.3倍の160名超に上っています。

社外についても、「社外兼業」制度や、業務時間外に自ら業を営む「副業」制度では、導入後1年半で約300名の社員が新たな取り組みを始める等、社員一人ひとりが、自律的に「学び」、「挑戦」していく意識は着実に浸透しています。

また、ミドル・シニア世代が次のステージに向け新たに挑戦する機会として、セカンドキャリア公募や「自由定年」制度も導入しています。

「人事評価」を通じた成長支援

ビジネスがより複雑化・専門化し、お客さまのニーズも多様化している中で、「人事評価」についても、各々のビジネスで必要となる「専門性」に着目する運営とし、これを人材育成のモノサシとすることで、社員の人材バリューを高めることにつなげていきます。

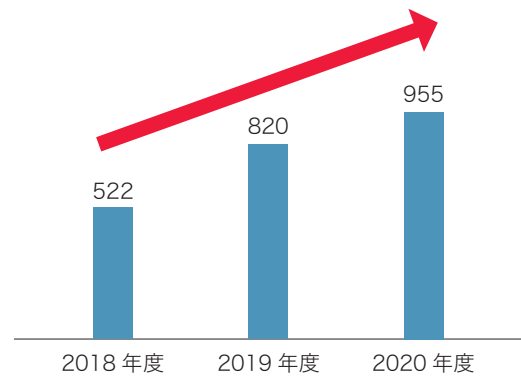
また、評価プロセスにおける上司と部下のコミュニケーション機会を増やし、1on1を通じて成長に向けた課題と具体的な行動に対するフィードバックの共有を徹底するとともに、上司の評価者としてのスキル向上も図っていきます。

処遇制度の改定

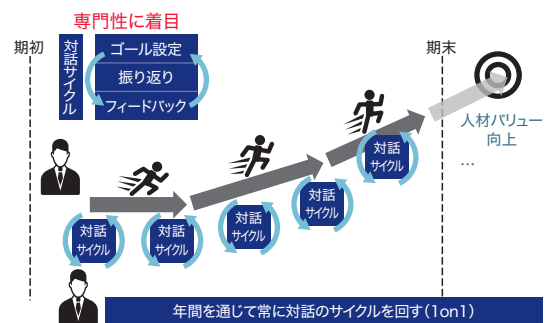
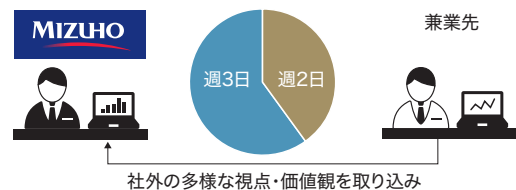
こうした「専門性」を軸としたキャリア形成を推進していく中で、処遇についても、年次や年功ではなく、社員の専門性の習得・発揮度合いも踏まえて、職務内容と成果を重視する新しい枠組みを構築することで、社員のやる気・意欲を引き出し、活躍を促します。

また、そうした社員の意欲を挫かないためにも、正当な評価に基づくメリハリを徹底していきます。

■ ジョブ公募応募者数（人）



■ 社内兼業イメージ



CEOMメッセージ

〈みずほ〉について

CEOMメッセージ

価値創造のための戦略

企業価値を支える力

データセクション

エンゲージメントを高める職場環境

より柔軟な働き方の実現



「日経Smart Work経営調査」で
5星を取得



社員の子育てをより高い水準で
サポートする特例認定企業として、
「フラチナくるみん」認定を取得



企業の重要意思決定機関に占める
女性の割合向上を目指す
世界的なキャンペーン



LGBTへの取組評価「PRIDE指標」
において最高評価「ゴールド」を取得

コロナ禍での気づきや新型コロナウイルス感染症対応後の社会や社員の意識の高まりも踏まえつつ、「働く」ことの意味を見つめ直し、自ら働く「時間」「場所」を柔軟に選び、これらを前提とした業務スタイルやマネジメントの仕組みを取り入れることで、一人ひとりが生産性高く働くことを推進しています。

2020年度、リモートワークの環境整備や時差・フレックスタイムの拡大に加え、自分磨きや育児・介護との両立等で利用できる「週休3日・4日勤務」「1日6時間勤務」制度を新設しました。

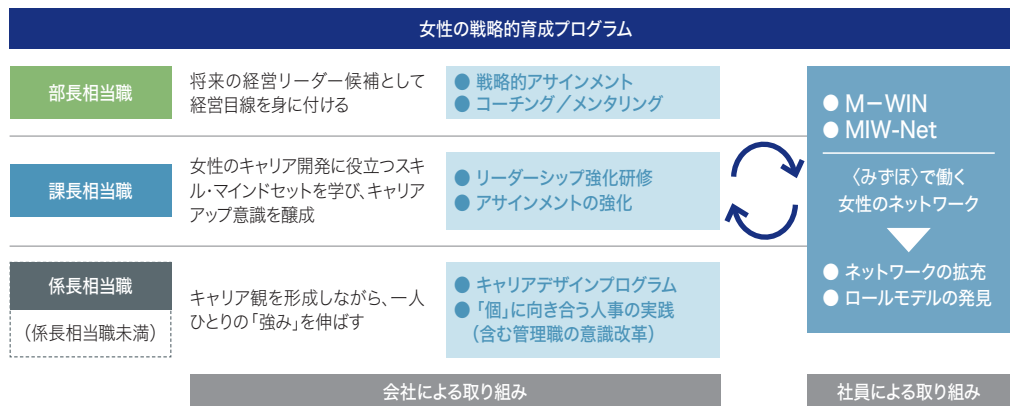
また、効率的で健康に働くことができる職場の実現に向けて、過重労働排除の取り組みに注力していきます。産業医とも連携し、今後ともきめ細かな労務管理を推進していきます。

ダイバーシティ&インクルージョン

女性、外国人、障がい者、LGBT等を含む、社員一人ひとりの多様な視点や発想を、戦略立案や意思決定、日々の業務推進に積極的に取り入れることで、新たな価値創造につなげていきます。

「ダイバーシティ&インクルージョン」(D&I)を人事戦略全体にまたがる「横串」と位置づけ、多様な人材の活躍、多様で柔軟な働き方の推進、すべての役員・社員の意識・行動改革に向けた取り組みを一層推進しています。※D&IのKPI項目は【P26】を参照

女性社員の育成支援策としては、管理職層の体系的な「戦略的育成プログラム」を通じて、能力開発支援を積極的に推進しており、こうした取り組みを一層加速させるために、2021年6月に「30% Club Japan」に加盟しました。また、ライフイベントがあってもキャリア形成し続けられるよう仕事と育児や介護の両立支援制度や、リモートワーク等による多様で柔軟な勤務支援制度の拡充に加え、男性育児休業の100%取得等によって職場全体の意識改革を進めています。



ERG (Employee Resource Group) 活動の推進

ビジネスにおける新しい発想や気づきを生み出す組織風土の醸成につながっていくことをめざして、社員主導の自主的な学び合いのプラットフォームであるERGを推進しています。ERGでは、所属部署や年齢、国籍等が異なる社員同士がつながり合い、自らと組織の成長に貢献することを目的に、様々な自己啓発活動を展開しています。

2020年度、国内では「データの利活用」、「女性のキャリアアップサポート」を目的とした2グループが



ERG 「障がいのある社員の活躍に向けたオンライントークイベント」

立ちあがりました。また新たなERG設立に向けた動きも加速する等、グローバル全体で約5,000人の社員にまで活動が拡大しています。

M-DIM (Mizuho Diversity & Inclusion Month)

M-DIMは社員それぞれが、期間中に開催されるイベントへの参画を通じて、多様な考えを吸収し、議論・発信しながら、他者とのつながりを広げる、グループ・グローバル体で行う社員参加型プロジェクトです。

2年目となる2020年度は、グループ会社の垣根を越えて様々な部署が企画した講演会やワークショップ、他企業とのコラボレーションイベント、ERG主催イベント等、1カ月を通じて国内外で50を超えるイベントがオンラインで開催され、全世界から延べ1万3千人の社員が参加しました。

今後も継続的に開催することで、社員の意識改革・行動変革を促し、グループ全体で新たな企業価値の創造に向けたうねりを生み出していきます。



経営トップと社員の双方向コミュニケーション
(全国オンライン中継)

「健康経営」の推進

新型コロナウイルス感染症への対応として、お客さまや社員の健康と安全を最優先に、マスクの着用はもちろん、リモートワーク推進および日次の社員の健康把握、相談窓口設置等に取り組んでいます。

こうした取り組みを含め、社員の心身両面における健康増進と健康リテラシー向上を通じて、社員のパフォーマンス向上と組織の生産性向上を図っています。

会社・健康保険組合・産業保健スタッフが三位一体で推進する体制のもと、有給休暇取得推進等の過重労働対策や定期健康診断の再検査受診徹底、再検査費用の一部会社負担、人間ドック・婦人科検診受診時の特別休暇付与等の重症化予防対策等の取り組みが評価され、4年連続で2021年も「健康経営銘柄」に認定されました。



「健康経営優良法人2021
(大規模法人部門)」に選定

企業価値を支える基盤としての〈みずほ〉の人事戦略

〈みずほ〉の人事は、社員一人ひとりの最大限の活躍を促進することで、社会やお客さまに提供していく価値を極大化する、変わりゆくニーズ・期待に確りと応える、そして結果として企業価値の持続的成長につなげていくことをめざしています。

また、みずほ銀行における一連のシステム障害の原因分析を踏まえ、多層的な障害対応力を支える人と組織の持続的強化も、〈みずほ〉の人事における不可欠な取り組みと認識しています。

こうしためざす姿の実現と課題への取り組みとして、社員一人ひとりが、自らが得意とする領域(「専門性」)を伸ばし、社内外で通用する人材バリューを最大化することに徹底的にフォーカスする新人事戦略を推進していきます。

具体的には、これまで拡充してきた「学び」や「挑戦」の機会の提供に加えて、「キャリアフィールド運営」により、社員に幅広い活躍機会を提供し、人事評価や処遇の枠組みも見直します。また、キャリア形成では、〈みずほ〉の幅広い領域での経験値の積み重ねと徹底した対話型フィードバックを行いながら、社員一人ひとりの「専門性」の向上・発揮の促進と、広い視野を持つ専門人材の積極的な活用を実施していきます。



人事グループ長 上ノ山 信宏

CEOメッセージ

〈みずほ〉について

CEOメッセージ

価値創造のための戦略

企業価値を支える力

データセクション



企業価値を支える力



コーポレート・ガバナンス	P. 71
リスクガバナンス	P. 81
コンプライアンス(法令等遵守)	P. 87
フィデューシャリー・デューティー	P. 90
国際金融規制への対応	P. 91
ステークホルダー・コミュニケーション ...	P. 92

コーポレート・ガバナンス

当社は、総合金融グループの持株会社として、様々なステークホルダーの価値創造に資する経営を行うとともに、当社グループの持続的かつ安定的な成長による企業価値の向上を実現し、その結果、内外の経済・産業の発展と社会の繁栄に貢献することによって、その社会的役割・使命を全うするため、取締役会を中心とした企業統治システムを構築し、コーポレート・ガバナンスの充実に尽力しています。

コーポレート・ガバナンス体制

■ 基本的な考え方

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

■ 主な特長

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

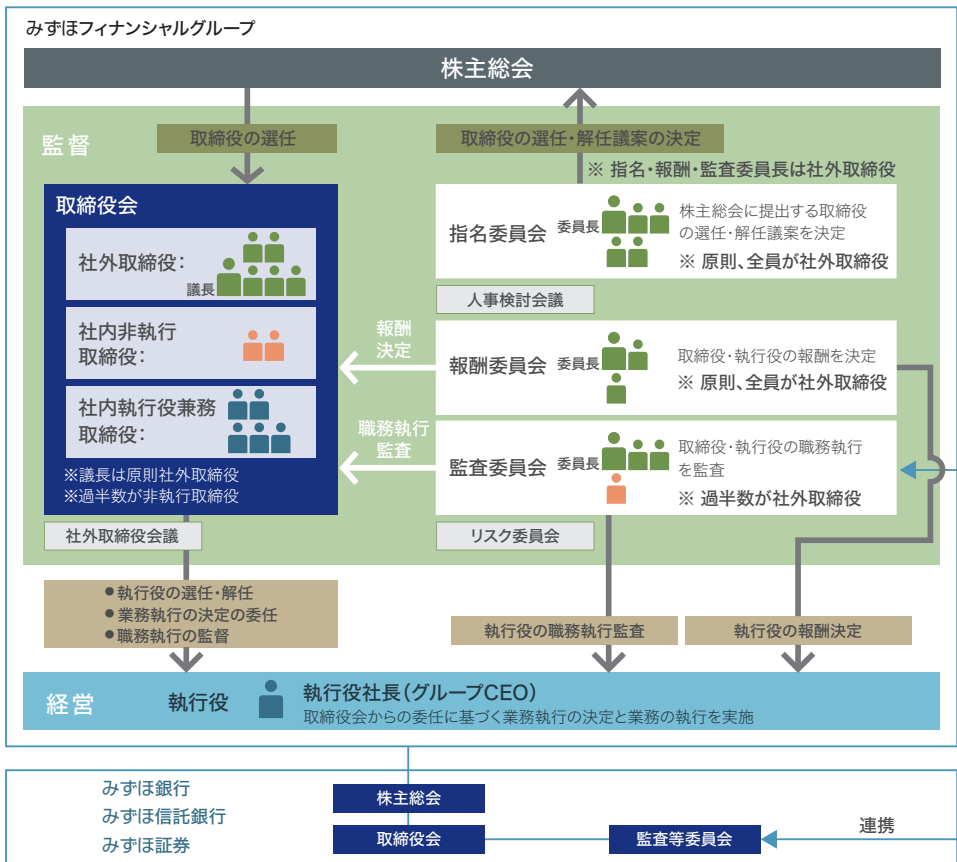
コーポレートガバナンス・コードへの対応

〈みずほ〉のコーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方、および当社における取締役会、執行役、指名委員会、報酬委員会、監査委員会の役割、構成や運営方針等の企業統治システムの枠組みについては、「コーポレート・ガバナンスガイドライン」において定めています。
また、当社のコーポレート・ガバナンス体制に関する状況を記載した「コーポレート・ガバナンスに関する報告書」を東京証券取引所に提出し、同取引所および当社のウェブサイトに掲載しています。

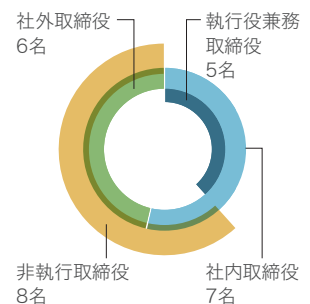
☐ コーポレート・ガバナンスガイドライン
https://www.mizuho-fg.co.jp/company/structure/governance/pdf/g_guideline.pdf

☐ コーポレート・ガバナンスに関する報告書
https://www.mizuho-fg.co.jp/company/structure/governance/pdf/g_report.pdf

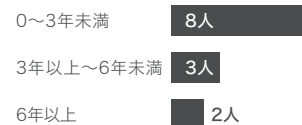
■ 体制図



■ 取締役会の構成



■ 任期の長さ



■ 独立性基準の概要

当社の「社外取締役の独立性基準の概要」を当社ウェブサイトに掲載しています。

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

取締役

取締役の選解任

当社では、指名委員会において取締役候補者を決定します。取締役候補者の選任基準は、優れた人格と識見、高い倫理観、および遵法精神といった資質要件に加え、豊富な経験と知見をいかし、〈みずほ〉の持続的かつ安定的な成長と企業価値の向上への貢献が期待できるといった能力要件等により構成されます。

また、社外取締役候補者の場合、企業経営、リスク管理、法律、財務会計といった監督機能を発揮するうえで期待される専門分野等についても定めています。

一方、指名委員会は、取締役が選任基準に照らして著しく適格性に欠けると判断される客観的かつ合理的な理由があり、取締役として職務の執行を委ねることができないと判断される場合、取締役の解任議案を株主総会に提出することを検討することとしています。

CEOメッセージ

〈みずほ〉のしくみ

CFOMメッセージ

価値創造のための戦略

企業価値を支える力

データセクション

各取締役のスキル(経験・専門性)等

	氏名	取締役就任年	現在の当社における地位および担当	法定3委員会			経験・専門性					
				指名	報酬	監査	経営	法務/リスク管理	財務/会計/金融	サステナビリティ	国際ビジネス	テクノロジー/サイバーセキュリティ
取締役 執行役兼務	坂井 辰史	2018年	取締役 兼 執行役社長 (代表執行役) グループCEO				●		●	●	●	
	今井 誠司	2021年	取締役 兼 執行役副社長 (代表執行役) 大企業・金融・公共法人 カンパニー長 兼 グローバルコーポレート カンパニー長						●	●	●	
	梅宮 真	2017年	取締役 兼 執行役 財務・主計グループ長 (グループCFO)					●	●		●	
	若林 資典	2019年	取締役 兼 執行役 リスク管理グループ長 (グループCRO)					●	●	●		●
	上ノ山 信宏	2021年	取締役 兼 執行役 人事グループ長 (グループCHRO)						●	●		
取締役 非執行	佐藤 康博	2009年	取締役会長				●	●	●	●	●	
	平間 久顕	2019年	取締役					●	●			●
取締役 社外	甲斐中 辰夫	2014年	取締役	★	●	●		●		●		
	小林 喜光	2020年	取締役	●			●			●	●	●
	佐藤 良二	2020年	取締役					●	●		●	
	月岡 隆	2021年	取締役	●	●	★	●			●	●	
	山本 正巳	2019年	取締役	●	★		●			●	●	●
	小林 いずみ	2017年	取締役 取締役会議長	●			●	●	●	●	●	

★ 委員長

※ 上記一覧表は、候補者の有するすべての知見を表すものではありません。

社外取締役の選任理由

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

取締役会および各委員会の取り組み状況

	議長・委員長	主な役割	2020年度の 開催回数 (平均出席率)	2020年度の運営状況
取締役会	議長 小林 いずみ 	取締役会は、法令上取締役会の専決事項とされている経営の基本方針等の業務執行の決定、ならびに取締役および執行役の職務の執行の監督をしています。なお、取締役会は、迅速かつ機動的な意思決定とスピード感ある企業経営の実現、執行役等に対する監督強化を目的として、法令上取締役会による専決事項とされている事項以外の業務執行の決定を、原則として、執行役社長に委任しています。	15回 (100%)	アフターコロナの社会・経済を見据え、ビジネス基盤の拡大等が重要との認識のもと、サステナビリティへの取り組み等、中長期的な経営課題に関する議論を行うとともに、5カ年経営計画の進捗状況、みずほ銀行で発生したシステム障害の真因分析や顧客対応の状況等に関するモニタリングを行いました。
指名委員会	委員長 甲斐中 辰夫 	指名委員会は、株主総会に提出する当社取締役の選解任議案の内容を決定するとともに、中核3社(みずほ銀行、みずほ信託銀行およびみずほ証券)の取締役人事等(取締役の選解任、代表取締役および役付取締役の選定を含む)の承認を行います。	7回 (100%)	より一層実効性を伴ったガバナンス体制の構築と次世代金融モデルを推進するための執行体制の強化に向け、当社取締役候補者の決定、中核3社の取締役人事等に関する承認等を行いました。また、後継者計画の策定・運用状況および人材育成の議論を行いました。
報酬委員会	委員長 山本 正巳 	報酬委員会は、当社取締役および執行役の個人別の報酬の決定の他、中核3社の取締役の個人別の報酬の当社における承認、当社の役員報酬に関する基本方針、役員報酬制度の決定ならびに中核3社の役員報酬に関する基本方針、役員報酬制度の当社における承認を行います。	5回 (100%)	役員報酬の客観性や透明性を確保するため、国内外の規制や経済・社会の情勢等も踏まえた役員報酬に関する基本方針の見直しや、各役員が役割を最大限発揮するためのインセンティブとして機能する役員報酬の在り方等について議論を行いました。
監査委員会	委員長 関 哲夫 	監査委員会は、取締役および執行役の職務執行の監査、当社および当社子会社の内部統制システムの構築、運用の状況の監視および検証、ならびに執行役による子会社等の経営管理に関する職務執行状況の監視および検証、監査報告の作成を行い、また、株主総会に提出する会計監査人の選任および解任ならびに不再任に関する議案の内容の決定を行います。	17回 (100%)	「業務の適正を確保するための体制(内部統制システム)」の有効性を確認するとともに、5カ年経営計画および構造改革の進捗状況のモニタリングや、みずほ銀行で発生したシステム障害の真因分析および再発防止に向けた取組状況の確認等を重点的に行いました。

2020年度の実効性評価

取締役会の議題	報告・議論等
業績レビュー	5カ年経営計画達成に向けた、各カンパニーの業務計画進捗状況のモニタリング
システム障害に関する対応状況	システム障害を受けた顧客対応、原因究明およびシステム障害特別調査委員会等の設置等
対顧客カンパニーにおける組織改編	事業環境の変化に対応した最適な顧客営業体制の再構築(RBC/CIC)
サステナビリティへの取り組み	責任ある投資等の管理態勢の年次見直し、パリ協定への対応を目的とした環境方針の改定等
取締役会の実効性評価	取締役会の実効性向上に向け、中長期的な経営課題に関する議論拡充等の課題を抽出
みずほ総合研究所とみずほ情報総研等の合併	リサーチ・コンサルティング・ITデジタルの強みを結集した〈みずほ〉の非金融領域の新会社設立

取締役会の実効性向上に向けた取り組み

取締役会の実効性評価

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

直近では、2019年6月～2020年6月（取締役在任期間）を対象期間として評価を行い、2020年9月の取締役会において、その結果について議論を行いました。

1. 評価方法

対象期間に在任していた各取締役が、取締役会ならびに各委員会等の運営全般に関し、自己評価を行いました。

評価にあたっては「取締役会の機能発揮状況」「討議」「運営」「監督・執行間のコミュニケーション」「委員会」「前回評価時の課題」等に関するアンケートを実施し、その回答を踏まえ、取締役会の実効性およびその向上に向けた取り組み等を議論しています。

2. 評価結果の概要

評価結果は以下の通りです。

	評価
① 取締役会の機能発揮状況	<ul style="list-style-type: none"> ● 取締役会は、確りとその役割を果たしており、適切に機能を発揮 <ul style="list-style-type: none"> — 5か年経営計画のモニタリングにおいて、取締役会がその実効性を発揮 — サステナビリティの取り組みについても高い貢献
② 討議	<ul style="list-style-type: none"> ● 取締役の貢献と討議の充実度合いは十分 <ul style="list-style-type: none"> — 社外取締役は積極的に発言、執行側はそれを業務執行にいかしている — 非執行取締役が各々の経験と知見に基づき意見
③ 運営	<ul style="list-style-type: none"> ● 運営は総じて適切ながら、説明や資料は改善の余地あり。加えて、中長期的な経営課題に関するテーマをさらに拡大し議案としての取り上げを望む声も <ul style="list-style-type: none"> — 議案によっては情報量が多く、論点が明確でない場合がある — 新型コロナウイルス感染症を踏まえたビジネス戦略やサステナビリティ等に関する議案を取り上げた方が良い
④ 監督・執行間のコミュニケーション	<ul style="list-style-type: none"> ● 経営状況オフサイトミーティングは有意義。監督・執行間のコミュニケーションは良好 <ul style="list-style-type: none"> — 現場との接点増加を望む声もあり — リモート運営に対する評価は、合理的、対面が望ましい、双方の意見
⑤ 委員会	<ul style="list-style-type: none"> ● 各委員会の構成、運営、議論はおおむね適切 <ul style="list-style-type: none"> — 引き続き十分な機能を発揮していることを確認

なお、前回の実効性評価（2018年6月～2019年6月）において、取締役会のさらなる実効性向上という観点から課題認識された「5か年経営計画のモニタリング」「議論の質向上を企図したコミュニケーションの継続」については、経営状況オフサイトミーティングのアジェンダ選定等を通じて改善を図り、「新人事戦略」「国内・海外における重点施策」「株主還元のある方」「各エンティティの今後の取り組み等」などの重要な経営上のテーマについて議論を重ねてきました。

3. 総括

当社の取締役会ならびに各委員会等は、その機能を発揮しており、実効性は相応に高いと評価しています。一方、取締役会のさらなる実効性向上の観点から、今次評価において抽出された以下の課題への取り組みを図っています。

- ・ 取締役会における充実した議論の礎となる基盤整備
- ・ 中長期的な経営課題に関する議案のさらなる拡充

経営状況オフサイトミーティング

経営状況オフサイトミーティングは、取締役会を補完する重要な位置づけであり、社外取締役が、執行とのコミュニケーションの充実を図り、執行の実態を十分理解したうえで取締役会の質の高い議論につなげるために開催しています。なお、テーマは経営上のトピックス等が取り上げられます。

2020年度の取り組み内容および開催回数

内容	開催回数
① 構造改革の進捗、② カンパニーの重点施策、③ 各エンティティの足許の状況および今後の取り組み等	9回

(参考)みずほ銀行におけるシステム障害への対応状況について

2021年2月から3月にかけて発生したみずほ銀行のシステム障害を受けて、当社取締役会は、お客さま対応や原因究明の状況等について報告を求めるとともに、社外取締役のみで構成する「システム障害対応検証委員会」を設置し、再発防止策策定をモニタリングしてきました。今後も、同委員会を通じて、再発防止策の定着状況等について適切にフォローを実施していきます。

取締役のトレーニング

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

1 全取締役への「知識習得・向上の機会」

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

2 社外取締役への「知識習得・向上の機会」

就任時	就任後（2020年度実績）
当社グループ・金融業務等への理解向上 <ul style="list-style-type: none"> ● 新任の社外取締役に対し「就任時集中説明」を個別に実施 <ul style="list-style-type: none"> － 担当執行役・取締役会室長等から、企業理念、事業内容、経営戦略、経営計画、財務、ガバナンス態勢等を説明 	取締役会議案について深度ある理解 <ul style="list-style-type: none"> ● 取締役会議案の事前説明の徹底および事後フォローの実施（取締役会の都度） 取締役会以外でのコミュニケーション充実 <ul style="list-style-type: none"> ● 社外取締役会議 <ul style="list-style-type: none"> － 社外取締役が互いに情報交換して認識の共有を行い、経営上の課題やガバナンスのあり方等に関する意見交換等を実施（1回開催） ● 経営状況オフサイトミーティング（2020年4月～2021年3月、のべ9回） <ul style="list-style-type: none"> － 詳細は上述の通り その他知識習得・向上の機会 <ul style="list-style-type: none"> ● 部店長会議の視聴
	なお、各会議等は、Web会議システムにより、臨機応変に開催する体制としています。



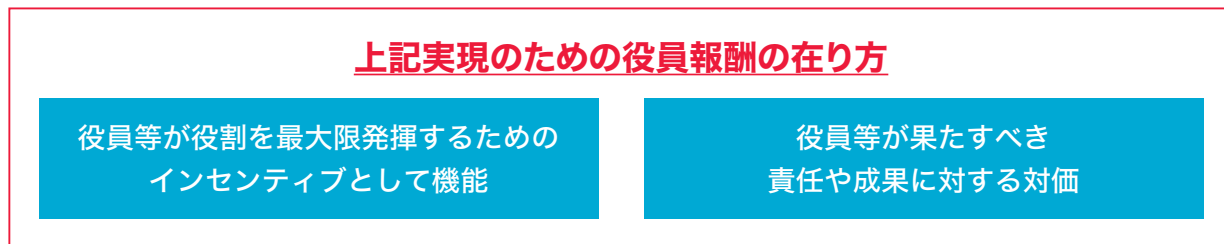
会社役員に対する報酬等

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

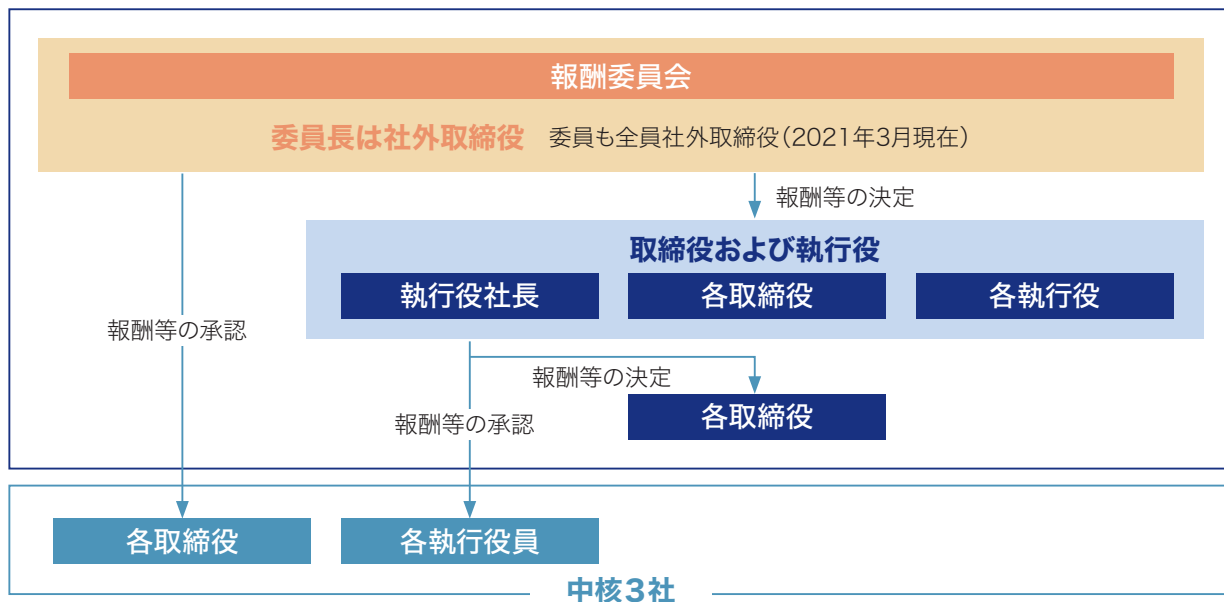
役員報酬に関する基本方針の概要



上記実現のための役員報酬の在り方



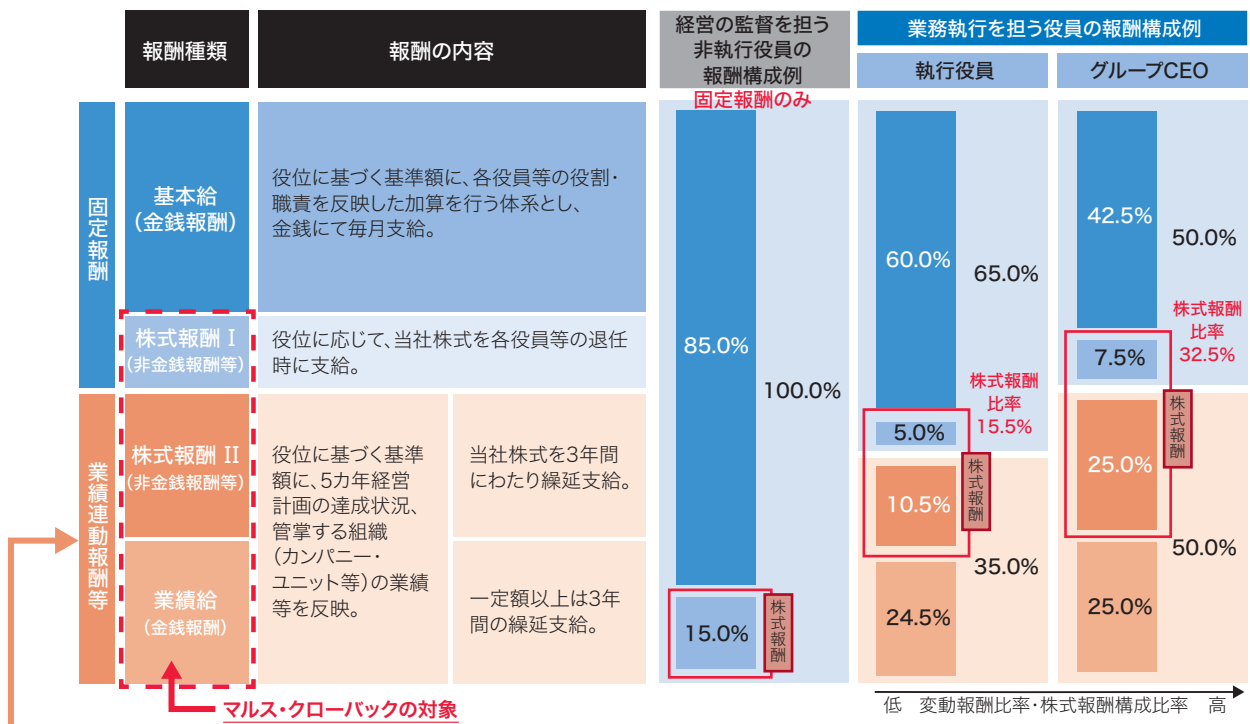
役員報酬の公正性・客観性を確保するためのガバナンス



詳細については、資料編 P296-300 「役職員の報酬等について」 をご参照ください。

報酬体系

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



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

「連結業務純益+ETF関係損益等」にウェイトを置き、下記点を総合的に評価し決定

- 財務指標(連結ROE、経費率、連結業務粗利益RORA、CET1比率)
- 政策保有株式削減額等を反映した実績
- 管掌する組織(カンパニー・ユニット・グループ)の業績等の計画比・過年度比・他社比
- サステナビリティを含めた中長期的な取り組み等

報酬決定プロセス

報酬委員会は、「役員報酬に関する基本方針」を踏まえて報酬体系を含む役員報酬制度の決定を行います。また、役員等が受ける個人別の報酬に関する公正性・客観性を確保するため、当社取締役および執行役の個人別の報酬等の決定、中核3社の取締役の個人別の報酬等の当社における承認等を行います。

CEOメッセージ

含み資産について

CFOMメッセージ

価値創造のための戦略

企業価値を支える力

データセクション

取締役一覧



- : 社内取締役
- : 社外取締役
- : 執行役兼務取締役
- : 非執行取締役

取締役のより詳細な略歴は当社ウェブサイトをご参照ください。

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

a 社外取締役
指名委員 報酬委員
監査委員 **委員長**

月岡 隆

主な略歴 (エンティティ)
 ■出光興産 代表取締役社長
 ■同 代表取締役会長
 ■同 特別顧問 (現職)

b 取締役会長

佐藤 康博

主な略歴 (エンティティ)
 ■取締役頭取 (BK・CB)
 ■グループCEO (当社)

c 社外取締役
指名委員

小林 喜光

主な略歴
 ■三菱ケミカルホールディングス 取締役社長
 ■同 取締役 (現職)

g 取締役兼執行役
リスク管理グループ長
(グループCRO)

若林 資典

主な略歴 (エンティティ)
 ■産業調査部長 (BK・CB)
 ■営業部店担当役員 (BK)
 ■リサーチ&コンサルティングユニット長 (当社・BK)

h 社外取締役
取締役会議長
指名委員 リスク委員

小林 いずみ

主な略歴
 ■メリルリンチ日本証券 代表取締役社長
 ■世界銀行グループ多数国間 投資保証機関長官

i 取締役兼執行役
財務・主計グループ長
(グループCFO)

梅宮 真

主な略歴 (エンティティ)
 ■大阪支店長 (BK)
 ■財務企画部長 (当社・BK)



d 社外取締役
指名委員 報酬委員 **委員長**

山本 正巳

主な略歴
 ■富士通 代表取締役社長
 ■同 取締役シニアアドバイザー
 (現職)

e 社外取締役
監査委員

佐藤 良二

主な略歴
 ■監査法人トーマツ 包括代表社員
 (CEO)
 ■現 公認会計士

f 社外取締役
指名委員 **委員長** 報酬委員
監査委員

甲斐中 辰夫

主な略歴
 ■東京高等検察庁 検事長
 ■最高裁判所 判事
 ■現 弁護士

(用語の定義)
 BK:株式会社みずほ銀行
 TB:みずほ信託銀行株式会社
 SC:みずほ証券株式会社
 CB:株式会社みずほコーポレート銀行
 株式会社みずほ銀行と株式会社みずほコーポレート銀行は、株式会社みずほコーポレート銀行を吸収合併存続会社として2013年7月1日に合併し、株式会社みずほコーポレート銀行の商号を株式会社みずほ銀行に変更しました。

j 取締役兼執行役
人事グループ長
(グループCHRO)

上ノ山 信宏

主な略歴 (エンティティ)
 ■営業第九部長 (BK)
 ■取締役会室長
 (当社・BK・TB・SC)

k 取締役兼執行役社長
(代表執行役)
グループCEO

坂井 辰史

主な略歴 (エンティティ)
 ■投資銀行ユニット長 (当社・BK・CB)
 ■国際ユニット長 (当社・BK)
 ■取締役社長 (SC)

l 取締役兼執行役副社長
(代表執行役)
大企業・金融・公共法人カンパニー長
兼グローバルコーポレートカンパニー長

今井 誠司

主な略歴 (エンティティ)
 ■ソウル支店長 (BK)
 ■アジア・オセアニア地域本部長
 (当社・BK)
 ■グローバルプロダクツユニット長
 (当社)

m 取締役
監査委員 リスク委員 **委員長**

平間 久顕

主な略歴 (エンティティ)
 ■主計部長 (当社・BK・CB)
 ■名古屋営業部長 (BK)
 ■内部監査グループ長 (BK)

リスクガバナンス

リスクガバナンスの全体感

リスクガバナンスはコーポレート・ガバナンスの枠組みの一部であり、みずほフィナンシャルグループではリスクアペタイト・フレームワーク (RAF) をその中核に据え、RAFに関する基本的な事項、ならびにRAFの運営態勢および具体的なリスクアペタイト等を取締役会が決定し、それをリスクアペタイト・ステートメント (RAS) として文書化しています。

さらに、〈みずほ〉はリスクガバナンスの枠組みを支える健全なリスクカルチャーの醸成に取り組んでいます。実効的なRAFの運営が健全なリスクカルチャーの確立につながると同時に、健全なリスクカルチャーの醸成が規律あるリスクテイクやリスクコミュニケーションを推進するRAFの運営の土台となります。

また、強固なリスクガバナンスを確立するために「3つの防衛線」の考え方にのっとり業務遂行に伴うリスク管理・コンプライアンスの仕組みを確保しています。

リスクカルチャー

健全なリスクカルチャーは、〈みずほ〉の役員・社員一人ひとりが、リスクに対する高い見識を持って良識と倫理観に基づいた正しい判断・行動を積み重ねることで醸成されるものであり、こうした判断・行動はリスクアペタイトの実現や企業価値の向上につながります。

〈みずほ〉は、「リスクに関する行動指針」を制定し、経営からのメッセージ発信や研修等を通じて役員・社員への浸透を深めています。〈みずほ〉が“お客さま第一”を実践し企業価値の向上を実現するには、リスクを回避するだけでなく、取るべきリスクは取るという考えを持つことが不可欠です。本指針は、役員・社員一

人ひとりが、リスクに向き合う際に適切な価値観や行動軸を実現するための拠りどころとなります。本指針は、『〈みずほ〉の企業理念』に定める5つの価値観・行動軸 (みずほValue) に即しており、役員・社員が日々の業務の中でリスクに係る判断に迷った場合等には本指針に立ち返り実践することで、リスクへの適応力や対応力が高まり、健全なリスクカルチャーが醸成されます。

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

リスクアペタイト・フレームワーク

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

当社は、RAFをリスクアペタイト (事業戦略や財務戦略を実現するために進んで受け入れるリスクの種類と水準) を実現するための経営管理の枠組みと位置づけています。具体的には、中期

経営計画や業務計画 (業務計画等) の策定において、リスクアペタイトを明確にしたうえで戦略・施策や資源配分・収益計画を決定し、その運営状況をモニタリングする等、戦略、収益およびリスク管理の一体運営を通じて、規律あるリスクテイクや最適なリスク・リターンを実現することをめざしています。

■ リスクアベタイト・フレームワークの運営体制

〈みずほ〉のリスクアベタイトは、リスクテイクに関する基本的な方針を定めたリスクアベタイト方針と、この方針に基づいて定量的な水準を定めたリスクアベタイト指標で構成しています。

RAFの運営では、取締役会が、リスクアベタイト方針・指標・水準等のRAFに関する基本的事項を決定し、当該決定に基づく経営の業務執行を監督しています。また、取締役会の諮問機関であるリスク委員会が、リスクガバナンスに関して取締役会へ助言を行うほか、経営への提言を行っています。

■ リスクアベタイトの策定／モニタリング

リスクアベタイトの設定では、はじめにマクロ経済環境・規制環境・競争環境等の外部環境に関する将来見通しや、景気後退・金融市場混乱等のリスク事象を経営で議論し、これらを組織内で共有するためのメインシナリオおよびリスクシナリオを策定しています。

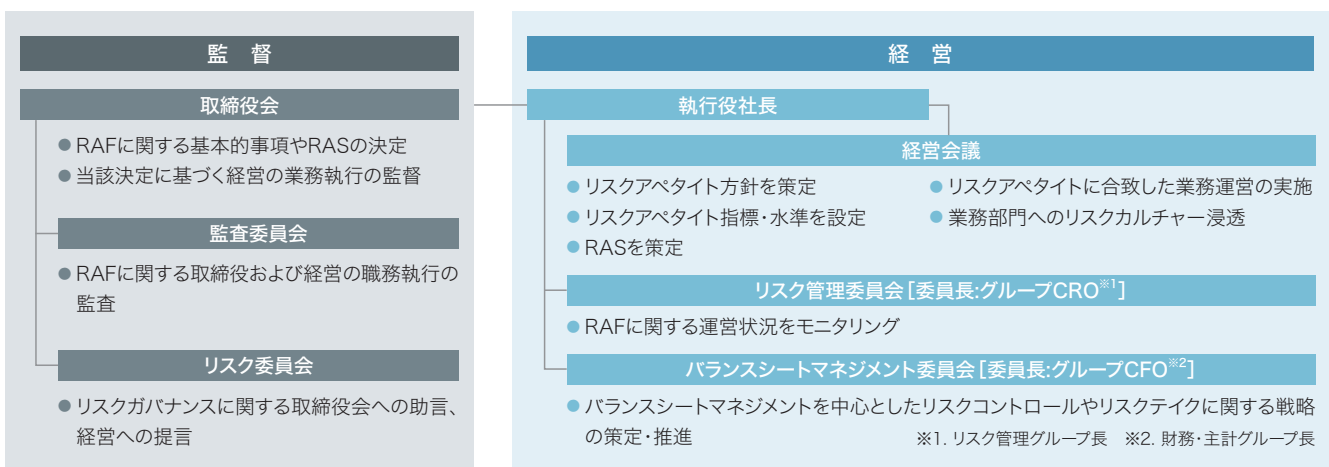
次に、これらの外部環境に関する認識を踏まえて当グループ全体のリスクアベタイト方針を策定し、この方針に基づいて戦略・施策を具体化し、経営資源配分や収益計画を決定しています。また、〈みずほ〉の企業価値を支える資本金・収益力・流動性等について、当グループ全体のリスクアベタイト指標として普通株式等Tier1比率、ROE、LCR等を選定し、定量的なリスクアベタイト水準を設定しています。

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

さらに、当グループ全体のリスクアベタイトを戦略の推進主体であるカンパニーに展開し、RAFの実効性を確保しています。カンパニーは、全体方針の実現に向けたリスクアベタイト方針を策定し、全体指標・水準の実現に向けたリスクアベタイト指標・水準が設定されます。

また、設定したリスクアベタイトの運営状況について、グループCROを委員長とするリスク管理委員会で四半期ごとにまたは必要に応じて随時モニタリングを実施し、グループCRO等とカンパニーとの間でリスクに係る課題の提起・共有を行っています。そして、外部環境の変化に伴って、リスクが高まっている場合や、リスクアベタイトや戦略の実現に支障がある場合等は、機動的なリスクアベタイトや戦略の見直しも含めた適時・適切なアクションを検討・実施します。

■ 〈みずほ〉のRAF運営体制



CEOメッセージ

〈みずほ〉の経営

CFOメッセージ

価値創造のための戦略

企業価値を支える力

データセクション

3つの防衛線

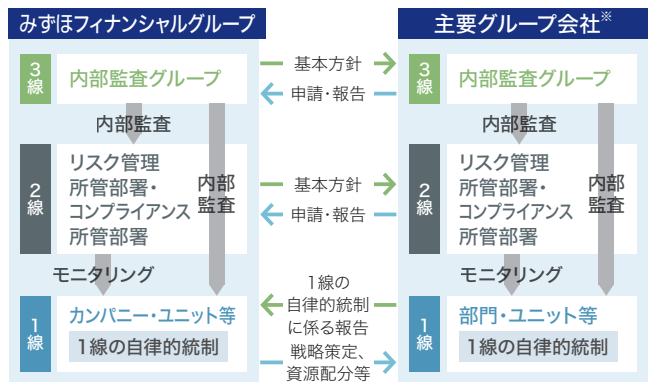
当グループでは、バーゼル銀行監督委員会が公表している『銀行のためのコーポレート・ガバナンス諸原則』で示されている「3つの防衛線」の考え方にとり、下図の定義と役割のもと、1線における自律的統制に加え、2線による牽制機能を確保するとともに、独立した3線が内部監査を実施することを通じ、リスクガバナ

ンスの適切性・有効性を確保しています。また、グループの戦略策定、経営資源配分等の役割を担う当社が、主要グループ会社の1線の自律的統制の状況を把握し、適切な対応を行う体制を強化しています。

■ <みずほ>における「3つの防衛線」の定義・役割

1 線	自律的統制機能 規程や手続き、リスクアペタイトに基づき日々の業務を遂行するとともに、業務遂行に伴うリスク・コンプライアンス（以下、リスク等という）に関してリスクオーナーとして第一義的責任を有し、自律的な統制活動（リスク等を特定、評価、管理・コントロール）を行う責任を有する。
2 線	リスク管理・コンプライアンス機能 1線が行う自律的な統制活動を監視（モニタリング）・測定・評価するとともに、リスク管理・コンプライアンスの統制に係る基本方針等を策定・推進する責任を有する。
3 線	内部監査機能 1線・2線から独立し、1線・2線の活動を評価・検証するとともに、課題解決のための助言・是正勧告等を行う責任を有する。

■ <みずほ>におけるリスク管理・コンプライアンスの枠組み



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

総合リスク管理

■ 基本的な考え方

みずほフィナンシャルグループでは、経営の健全性・安定性を確保しつつ企業価値を高めていくために、保有するリスクを適切に管理し、制御していくことを経営上の最重要課題の一つとして認識し、リスク管理態勢の整備に取り組んでいます。

当グループでは、当グループ全体に共通するリスク管理の基本方針を制定しています。当グループはこの基本方針にのっとり、リ

スクを幅広く多面的に捉え、様々な手法を活用してリスク管理の高度化を図る等、リスク管理の強化に努めています。

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

■ 総合リスク管理態勢

当グループでは、経営の健全性・安定性を確保しつつ企業価値を高めていくために、業務やリスクの特性に応じてリスクを適切に管理し、コントロールしていくことを経営上の最重要課題の一つとして認識し、リスク管理態勢の整備に取り組んでいます。

当グループでは、各種リスクの明確な定義、適切なリスク管理を行うための態勢の整備と人材の育成、リスク管理態勢の有効性および適切性の監査の実施等を内容とした、当グループ全体に共通するリスク管理の基本方針を取締役会で制定しています。当グループは、この基本方針にのっとり、様々な手法を活用してリスク管理の高度化を図る等、リスク管理の強化に努めています。

具体的には、当社は、グループCRO (Group Chief Risk Officer) であるリスク管理グループ長を委員長とするリスク管理委員会にて、当グループのリスク全般を一元的に管理しており、グループCROはリスク管理の状況等を定期的および必要に応じて、取締役会、リスク委員会、経営会議等に報告しています。また、当社は、主要グループ会社からリスク管理の状況等について報告・申請を受けるとともに、必要に応じて、主要グループ会社に対してリスク管理に関する指示を行っています。

当グループでは、当グループのビジネスから発生するリスクを、リスクの要因別に「信用リスク」、「市場リスク」、「流動性リスク」、

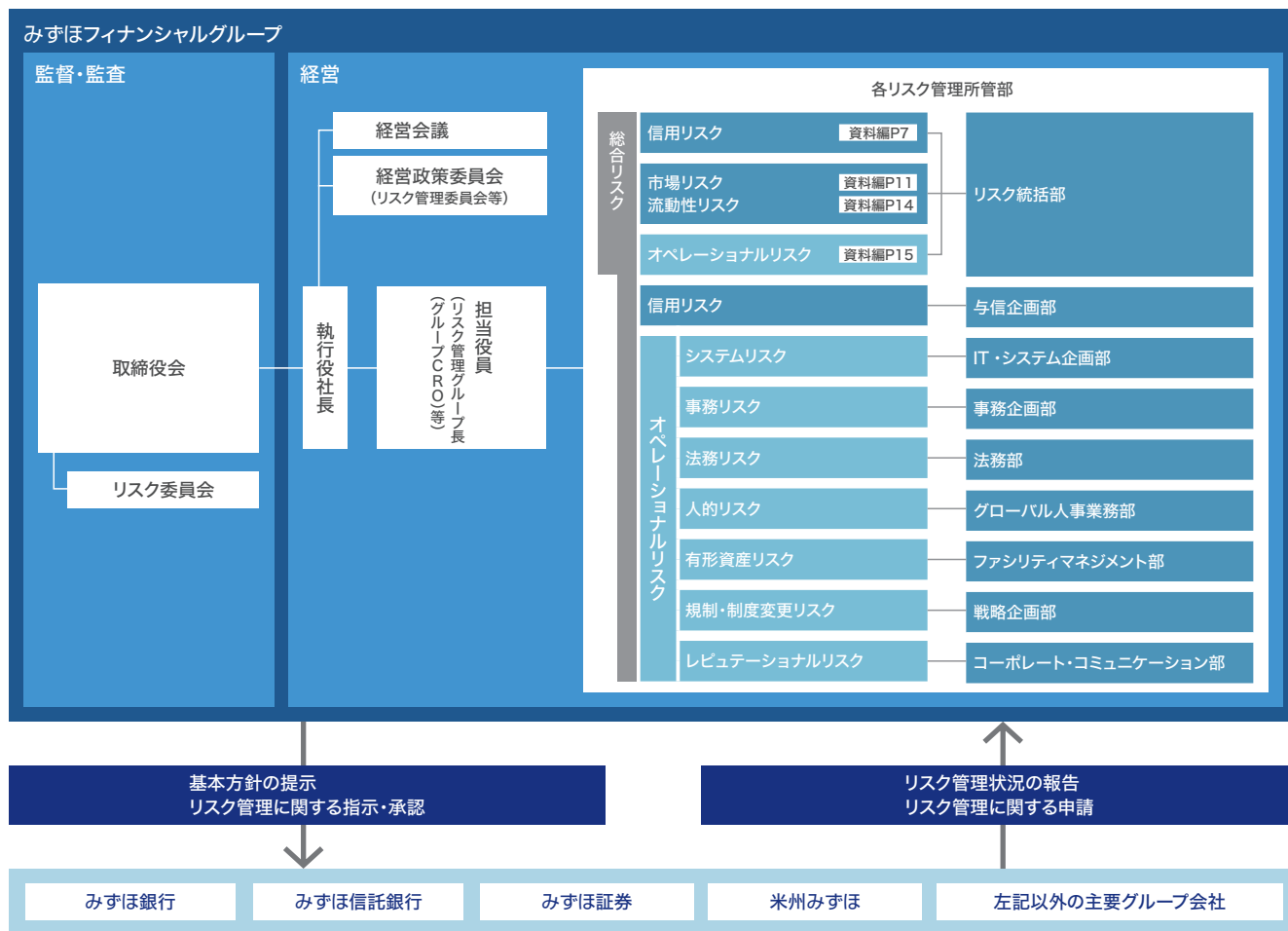
「オペレーショナルリスク」等に分類し、各リスクの特性に応じた管理を行っています。さらに、グループ各社では、各々の業務の特性に応じたリスク管理(決済業務、信託業務リスクの管理等)も行っていきます。

また、当グループでは、各リスクカテゴリーごとの管理に加え、リスクを全体として把握・評価し、経営として許容できる範囲にリスクを制御していく、総合的なリスク管理態勢を構築しています。

当グループでは、当社が定めた総合的なリスク管理に関する基本的な方針のもと、リスク管理の高度化に積極的に取り組んでいます。

■当社のリスク管理に関する詳しい情報は資料編P7-18リスク管理態勢またはウェブサイトに掲載しています。

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



CFOMメッセージ

みずほについて

CFOMメッセージ

価値創造のための戦略

企業価値を支える力

データセクション

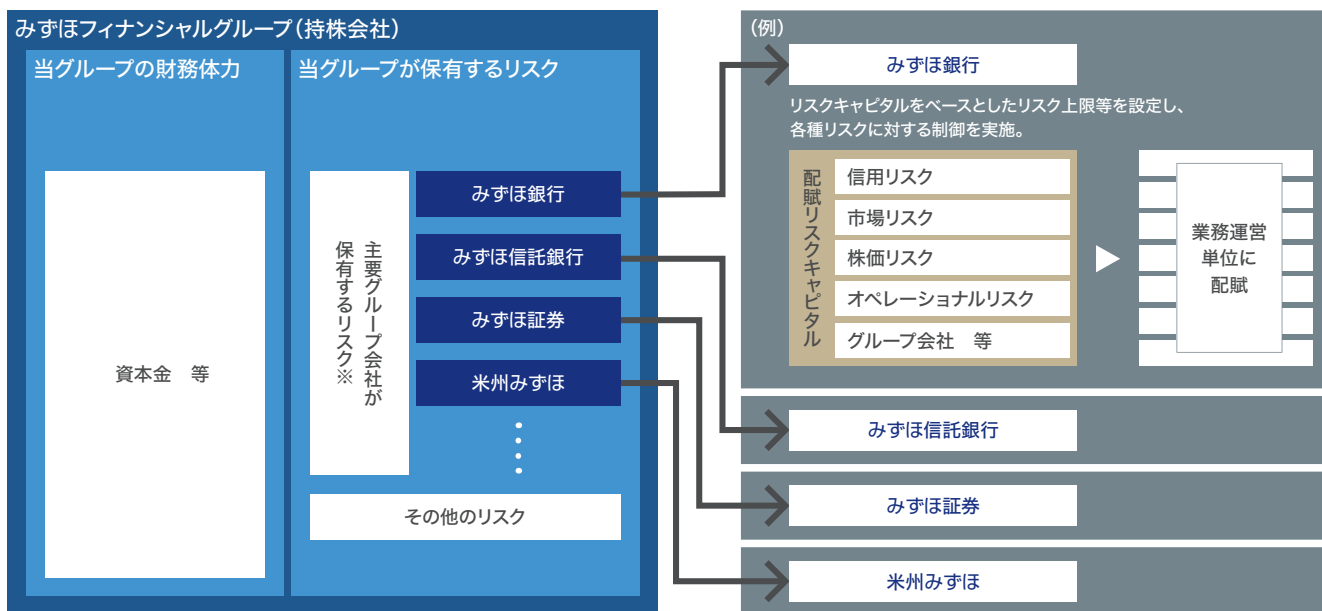
■ リスクキャピタル配賦

当グループでは、当グループが抱えているリスクを可能な限り把握し、リスクキャピタル配賦の枠組みのもと、その総量を当グループの財務体力の範囲内に制御する運営を実施しています。

具体的には、当社が主要グループ会社に対して各々のグループ会社分も含めたリスクキャピタルを配賦し、各社のリスク上限としてリスク制御を行うとともに、当グループ全体（連結ベース）として保有するリスクが財務体力を超えないように経営としての許容範

囲にリスクを制御しています。当社および主要グループ会社は、この枠組みのもとで経営の健全性を確保するためにリスクキャピタルの使用状況を定期的にモニタリングし、各社内での取締役会等に報告をしています。なお、みずほ銀行、みずほ信託銀行、みずほ証券、米州みずほに対しては、各リスクカテゴリー別にリスクキャピタルを配賦するとともに、各社内で業務運営単位等にリスクキャピタルを配賦する枠組みを構築しています。

■ リスクキャピタル配賦の仕組み



※ 各主要グループ会社が管理するグループ会社が保有するリスクを含む

■ トップリスク運営

当社は、当社グループに重大な影響を及ぼすリスク認識をトップリスクとして選定する「トップリスク運営」を導入しています。

企業価値毀損につながるような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した後、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し、リスクコントロールの難度も勘案のうえ、経営陣での議論を踏まえトップリスクを選定しています。

この運営を通じて当社グループ内のリスクコミュニケーションを深め、リスク認識に対する目線の統一を図り、各リスク管理等態勢におけるリスク認識においても整合性を確保しています。選

定したトップリスクについては、コントロール状況等を確認し、必要に応じて追加的なリスクコントロール策を検討すること等に活用します。また、リスク委員会や取締役会等に報告し、外部委員や社外取締役も含め多面的に選定の妥当性やコントロール状況等について確認しています。

2021年3月現在、P86に記載の通り、トップリスクとして選定しています。

トップリスク		主なリスクコントロール策
リスク事象	リスクシナリオ	
新型コロナウイルス感染症影響の長期化	<ul style="list-style-type: none"> 変異株の流行等による感染収束の遅れや、社会変容の早期進展を受けた企業業績への影響の長期化により、与信コストが増加 財政不安に伴う金利上昇・ボラティリティ上昇等から市場関連収益が悪化。外貨資金需要により預貸差が拡大し、外貨資金調達不安定化 	<ul style="list-style-type: none"> 信用リスク管理:取引先の事業環境への影響等を踏まえた管理強化ポートフォリオの特定・見直しおよび追加引当等の実施 市場リスク管理:金利上昇・株価下落等の市場環境を踏まえたリスク量・損益のモニタリング、保有資産のヘッジ戦略の推進 外貨流動性リスク管理:モニタリング指標の拡充、モニタリング頻度の引き上げ 外部環境変化等のモニタリングによる予兆管理
米中対立の先鋭化	<ul style="list-style-type: none"> 技術競争・安全保障・人権など対立軸が重層化、サプライチェーン分断や台湾を巡る東アジア情勢の緊迫化等から与信コストが増加。金融市場が混乱し、市場関連収益も悪化 	
米国のインフレ懸念・金利上昇	<ul style="list-style-type: none"> 雇用改善等によるインフレ懸念台頭や金融政策の早期正常化観測から米長期金利が急上昇し、市場関連収益が悪化 米州低格付先の資金繰り悪化や新興国への波及からビジネスが停滞 	<ul style="list-style-type: none"> エンゲージメントの強化・炭素関連セクターのリスクコントロール高度化等の移行リスクへの対応強化 環境方針改定による、パリ協定の目標と整合するポートフォリオへの転換等の明確化 当グループの温室効果ガス(GHG)削減目標の設定 外部環境変化等のモニタリングによる予兆管理
気候変動に係る社会変革の急激な進展	<ul style="list-style-type: none"> 気候変動に対する機運が急速に高まり、対応が遅れた企業で資金調達難や業績悪化等が顕在化、与信コストの増加や政策保有株の減損が発生 当グループ自身の対応遅延等により当社企業価値が毀損 	
システム障害・サイバー攻撃	<ul style="list-style-type: none"> 大規模システム障害やサイバー攻撃による大量の情報漏洩等が発生、広範囲にわたりお客さまに不便・不利益を与え、信頼を毀損することによりビジネス機会を喪失 	<ul style="list-style-type: none"> 一連の障害発生を踏まえた再発防止策の策定・実施(システム障害管理の見直し・システムコンティンジェンシープラン(SCP)整備) クラウド利用やリモートアクセス環境の拡大に対する管理強化
マネー・ロンダリング・テロ資金供与	<ul style="list-style-type: none"> 対応不備による巨額の制裁金により経済的損失発生。グローバルベースで業界内地位が低下し、お客さまからの信頼を毀損することでビジネス機会を喪失 	
役職員による不適切な行為・不作為	<ul style="list-style-type: none"> 社会的目線から乖離した不適切な行為・不作為による社会批判から、お客さまからの信頼を毀損し、ビジネス機会を喪失 	<ul style="list-style-type: none"> 発生した事象の原因分析および改善対応策の検討 KRI等を通じたミスコンダクト*の発生低減に向けた予兆管理の高度化
デジタル社会の急速な進展	<ul style="list-style-type: none"> 革新的な金融サービスの急拡大や新たな経済圏の登場、異業種参入に伴う一層の競争激化等により、当グループのデジタル化戦略が停滞 	

※ 法令やルールの違反あるいは当グループに求められる社会的責任や公共的使命にふさわしくない行為や不作為
 上記は当社が認識しているリスクの一部であることにご留意ください。当社グループのリスク全般に関わる情報は、当社の有価証券報告書、Form 20-F等の開示文書をご参照ください。

ストレステスト

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

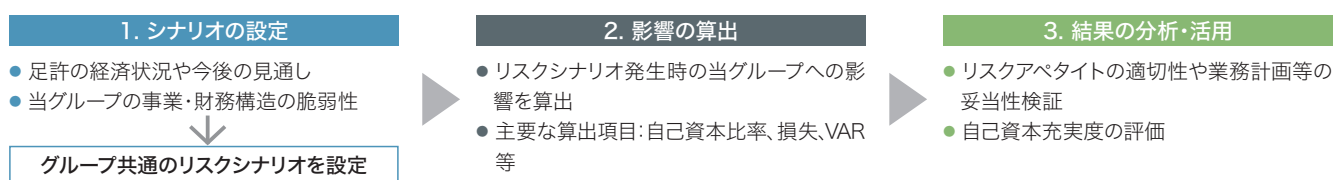
足許の経済状況や今後の見通し、当グループの事業・財務構造の脆弱性等を踏まえてシナリオを設定し、ストレステストを実施します。ストレス状況においても必要な自己資本比率や業績等を確保できることを確認し、必要な水準を下回る場合には、リスクアベタイトや業務計画等の見直しを検討・実施します。また、規制資本には含まれていないバンキング勘定の金利リスク等も含めたり

リスク量への影響を算出し、自己資本とのバランスを確認することで、自己資本充実度の評価に活用しています。

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

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

【みずほ】のストレステスト



コンプライアンス(法令等遵守)

コンプライアンス(法令等遵守)

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

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

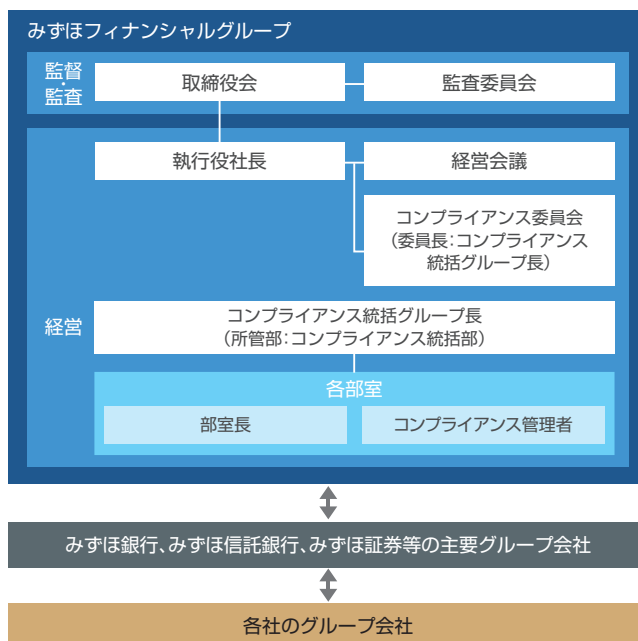
コンプライアンス運営体制

みずほフィナンシャルグループ(持株会社)、みずほ銀行、みずほ信託銀行、およびみずほ証券では、社長・頭取がコンプライアンスを統括するとともに、コンプライアンス委員会(委員長:コンプライアンス統括グループ長)にて重要事項の審議を行っています。

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

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

コンプライアンス運営体制



コンプライアンス活動

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

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

マネー・ローンダリング等防止に向けた取り組み

金融犯罪が多様化かつ巧妙化し、世界各所でテロ犯罪が継続的に発生する等、マネー・ローンダリングおよびテロ資金供与対策(以下、「マネロン対策」という。)の重要性が高く、金融機関のマネロン対策の強化が課題となっています。当社グループは、国内

外において事業活動を行ううえで、国内外の法令諸規制の適用およびそれに基づく国内外の金融当局の監督を受けており、当社グループでは、国内外の法令諸規則を遵守する態勢を整備するとともに、マネロン対策の更なる強化を継続的に実施しています。

反社会的勢力との関係遮断

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

当社では、「グループ反社取引排除部会」で外部専門家の知見も取り入れて専門的・集中的な議論を行い、反社会的勢力との関係遮断にグループベースで取り組むとともに、その議論を踏まえ、

当社、みずほ銀行、みずほ信託銀行、およびみずほ証券のコンプライアンス委員会にて審議・報告を行っています。

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

コンプライアンスの徹底に向けた取り組み

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

2020年度は、全職員を対象とした研修に加え、役員、部長、コンプライアンス管理者等の各階層に対して、職務に則した内容の研修を実施した他、e-ラーニングを活用し、コンプライアンスの各テーマについて関連する職員への研修を14回実施する等、マネジメントから従業員までの幅広い層に対して実効性のある研修を行いました。

研修等を通じたコンプライアンスの徹底に加え、コンプライア

ンス上の問題をいち早く検知し、適切に対応していくことも重要な課題です。当社グループでは、コンプライアンス上の問題を認識した場合には、各部長等に速やかに報告・相談することをコンプライアンス・マニュアルで定めている他、グループ各社のコンプライアンス部門や外部の法律事務所・専門業者に通報窓口を設け、社員が直接通報できる体制も整備しています。

また、会計、財務報告に係る内部統制、監査に係る不適切な事項について、社内外からの通報を受け付ける「会計・監査ホットライン」を外部の法律事務所に設置しています。

〈みずほ〉の内部通報制度(コンプライアンス・ホットライン)

当社は、内部通報制度を整備し、平日夜間・土日や、外国語にも対応可能なグループ共通社外窓口を設置する等、その実効性向上に取り組むとともに、ポスターの掲示や各種連絡窓口を記載した携帯カードの全社員への配布等により、グループ各社社員への周知を図っています。なお、2020年度には、当社および主要グループ会社における社内外の通報窓口に176件の通報が寄せられ、その対応状況等については、当社監査委員に報告しています。なお、当社の内部通報制度は、消費者庁が指定する団体の審査を経て、同庁が定めるガイドラインにのっとり、適切に運営していることが認められ、内部通報制度認証(自己適合宣言登録制度)に登録されています。



会計・監査ホットライン

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

お客さま保護等管理

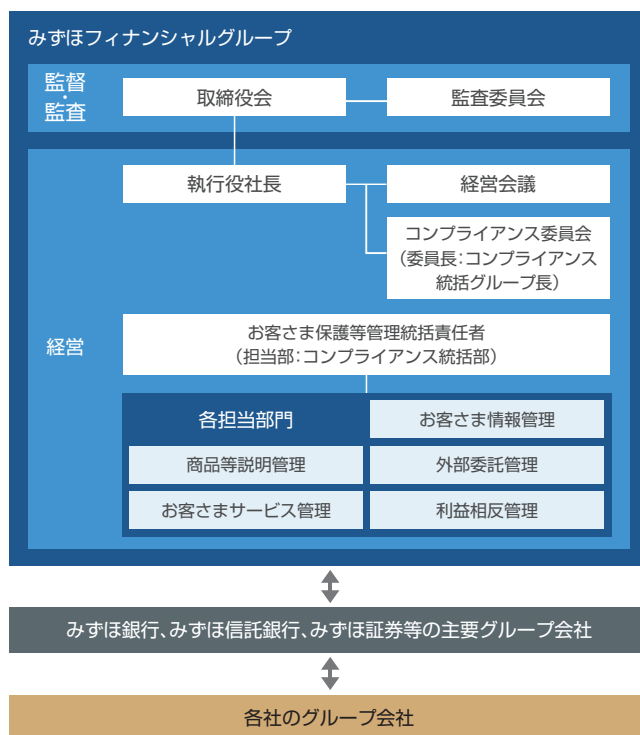
〈みずほ〉は、お客さまを第一と考え、お客さまの信頼を得ることこそが、健全経営を確保し、ひいては他のステークホルダーからの信頼を得るための基盤となるという考えに基づき、コンプライアンスはもとより、業務の適切性の確保、お客さまの利便性向上のために、お客さまの視点から〈みずほ〉の業務の検証・改善を継続的に行い、グループ統一のお客さま保護等管理に取り組んでいます。

お客さま保護等管理体制

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

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

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



情報管理

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

お客さまサービス管理

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

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

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

お客さまサービス管理への取り組み

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

フィデューシャリー・デューティー※

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

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

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

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

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

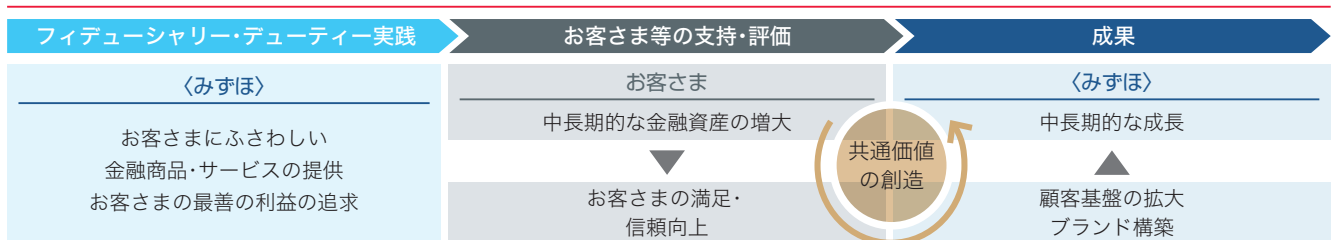
〈みずほ〉では、フィデューシャリー・デューティーの実践を通じ、お客さまの中長期的な金融資産の増大を実現し、高い満足と信頼を獲得することをめざしています。

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

定量指標 (KPI)

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

お客さまと〈みずほ〉の共通価値の創造



定量指標 (KPI)

<ul style="list-style-type: none"> ● 資格保有者数 ● レーティング☆4以上のファンド数 ● エンゲージメント活動先社数 ● 公募投信残高別ファンド数 ● 公募投信1ファンド当たり平均残高 ● セミナー参加者数 ● 金融教育受講者数 	<ul style="list-style-type: none"> ● お客さま満足度調査 ● ファンドアワード受賞本数 ● 投信会社満足度調査 	<ul style="list-style-type: none"> ● 投資運用商品の預り資産残高 ● 投資運用商品保有者数 ● 実現損益を含む投資信託の運用損益別お客さま比率 ● 投資信託の平均保有期間 ● 公募・私募投信残高 ● DC専用ファンド・つみたてNISA採用ファンド残高 ● 年金信託残高 ● 公募投信の受託残高
---	--	--

※ 上記の定量指標 (KPI) に加え、以下の「共通KPI」を公表しています。

共通KPI ① 投資信託・ファンドラップの運用損益別お客さま比率 ② 投資信託の預り資産残高上位銘柄のコスト・リターン ③ 投資信託の預り資産残高上位銘柄のリスク・リターン
「共通KPI」は、2018年6月に金融庁から公表された「投資信託の販売会社における比較可能な共通KPIについて」に基づく指標です。

「R&I 顧客本位の投信販売会社評価」で「S+」を取得

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

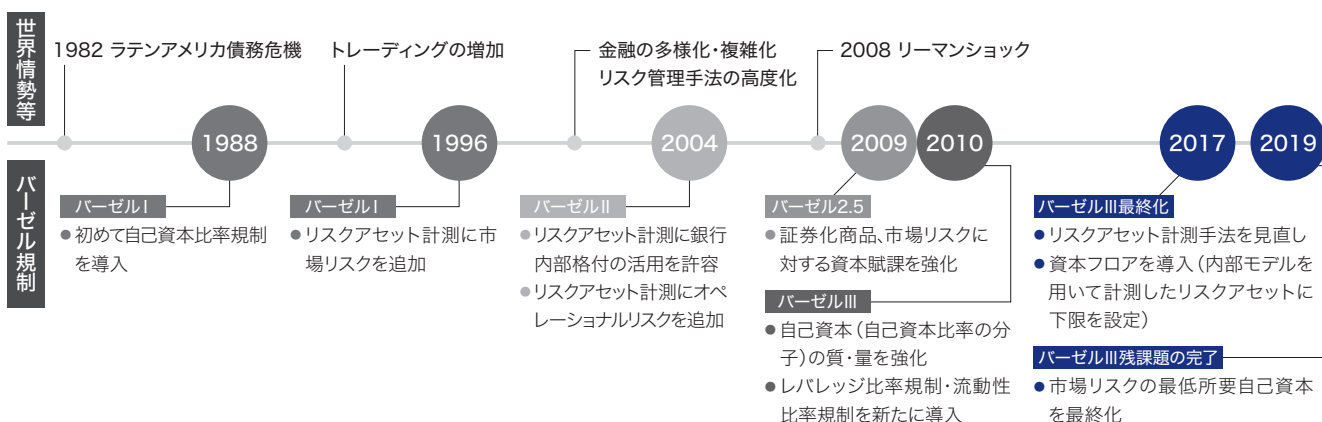
2020年12月には、4社いずれもが業界初の「S+」評価となり、業界トップレベルの評価をいただいています。



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

国際金融規制への対応

バーゼル規制は、銀行に対する健全性規制の国際統一基準として1988年に初めて策定（バーゼルI）されました。その後も世界情勢や金融業の発展等に合わせ徐々に内容の充実が図られてきており、2010年に策定されたバーゼルIIIでは、2008年のリーマンショックを契機とした世界金融危機を踏まえ、自己資本比率規制の強化や流動性比率規制の導入等が行われました。また、2017年には、リスクアセット（自己資本比率の分母）の計測における銀行間のバラつきを軽減することを目的とした見直しが行われ（バーゼルIII最終化）、世界金融危機後の規制改革はおおむね完了しました。バーゼルIII最終化の実施時期は、新型コロナウイルス感染症の影響を踏まえ当初予定より1年延期することが合意されており、2023年から2028年にかけて段階的に実施されることとなります。



バーゼルIIIにおける主な規制と対応状況

みずほフィナンシャルグループは、グローバルなシステム上重要な銀行(G-SIBs)に指定されていることから、一部規制についてより高い水準が求められています。規制の要件に対して、当社は十分な水準を維持しており、今後導入される要件についても、着実な資本蓄積とバランスシートコントロールを通じ、適切に対応していきます。

自己資本比率	自己資本
	リスクアセット（保有資産等のリスクを考慮して計測）
レバレッジ比率	自己資本
	エクスポージャー（保有資産等のリスクを考慮せずに計測）
流動性カバレッジ比率	高品質の流動資産
	30日間のストレス期間の純資金流出額
安定調達比率	利用可能な安定調達額（資本や預金・市場性調達等）
	所要安定調達額（貸出や有価証券等）

これからの国際金融規制

世界金融危機後の規制改革の完了に伴い、国際的な金融規制の策定を担う金融安定理事会やバーゼル銀行監督委員会の活動は変化してきています。具体的には、これまでは、「新たな規制の策定」に重点的に取り組んできましたが、現在は、「各国における規制の整合的な実施」、「規制の影響評価（規制の強靭性を損なうことなく意図した効果を発揮しているか）」に軸足を移しています。

また、急速なデジタル化の進展やサステナビリティに対する社会的気運の高まり等、金融機関を取り巻く環境は大きな転換期を迎えています。Fintechや、気候変動の視点を取り入れた責任ある投融資態勢の強化およびリスク管理態勢の高度化など、新

たな潮流が、銀行ビジネスや金融システムにどのような機会やリスクをもたらすのか、について注目が集まっており、国際的な議論も活発化してきました。例えば、気候関連金融リスク（気候変動が金融機関の資産の毀損やそれに伴う資本の減少等を通じて金融システムの安定性を損なうリスク）への対応については、金融安定理事会やバーゼル銀行監督委員会をはじめとする様々な国際機関で検討が行われています。

〈みずほ〉では、今後、こうした様々なリスクに対応するため、官学民の議論に積極的に参画するとともに、社内においても活発な議論を行っていきます。

ステークホルダーコミュニケーション

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

〈みずほ〉のステークホルダー

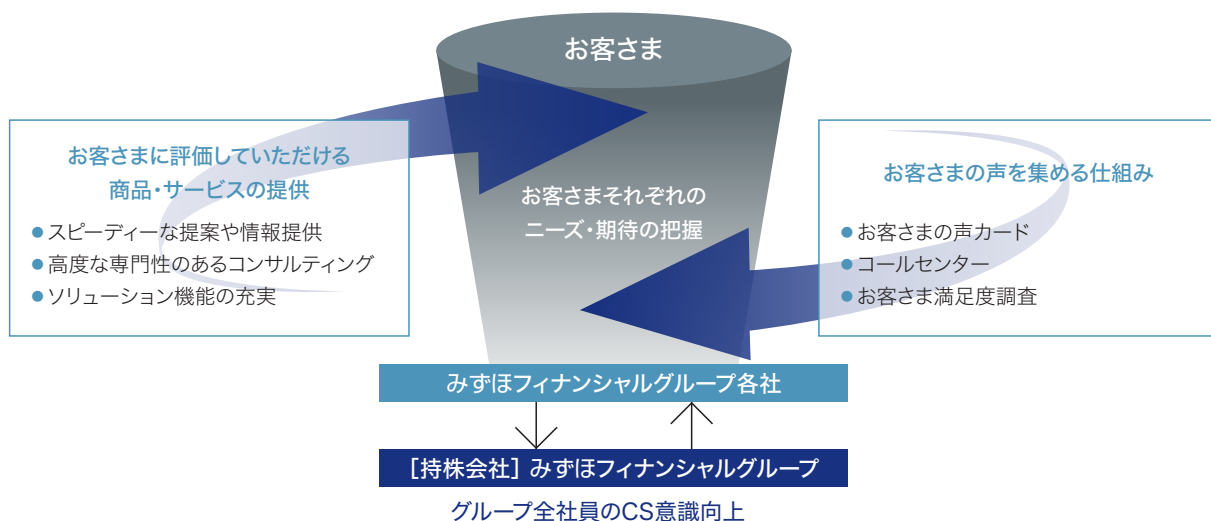
〈みずほ〉は、様々な手段を通じて、ステークホルダーの皆さまと幅広くコミュニケーションを行い、その声を企業活動にいかしています。



ステークホルダー	主なコミュニケーション手段
■ お客さま	お客さまの声カード、満足度調査、コールセンター、ウェブサイトのご意見・苦情窓口専用フリーダイヤル ▶ P93
■ 株主さま	株主総会、IR説明会 ▶ P31
■ 社員	各種説明会・媒体、従業員意識調査等 ▶ P94
■ 地域社会	社会貢献活動、金融教育支援 ▶ P95
■ 仕入先・競争会社	購買活動、委託契約
■ 政治・行政	政策提言、業界団体を通じた活動、監督官庁への適切な対応

事例：お客さまとのコミュニケーション

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



お客様の声を集める仕組み

■ お客様の声カード

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



■ コールセンター

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



■ 専用フリーダイヤル

みずほ銀行、みずほ信託銀行、みずほ証券ではご意見・ご要望等をお聞きする専用のフリーダイヤルを設けています。

■ お客様満足度調査

みずほ銀行、みずほ信託銀行、みずほ証券では、お客さま満足度調査を定期的実施し、調査結果を商品・サービス等の改善・強化につなげています。

	1. 満足	2. やや満足	3. どちらでもない	4. やや不満	5. 不満
1. 窓口での業務対応の丁寧さ	◎	◎	◎	◎	◎
2. 営業時間外の相談対応	◎	◎	◎	◎	◎
3. 店舗・コールセンター・ウェブサイト等での対応の丁寧さ	◎	◎	◎	◎	◎

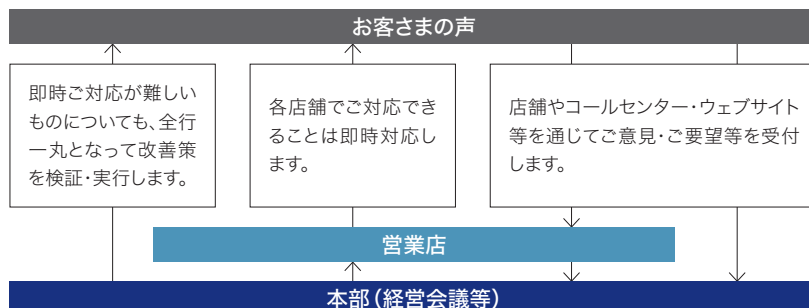
■ ウェブサイト窓口

みずほ銀行、みずほ信託銀行、みずほ証券では、お客さまからのインターネット経由でのご意見・ご要望等をお聞きするウェブサイト上の窓口を設けています。



お客様の声を企業活動にいかす仕組み

みずほ銀行では、いただいたお客様の声を、各営業店や、本部における経営会議等の経営レベルで改善案を協議し、実行しています。



事例：社員とのコミュニケーション

グループ内のコミュニケーションの質と量を飛躍的に高めることで、経営と本部、現場の関係を双方向かつフラットなものとし、グループ社員一人ひとりが自発的に・主体的に行動する企業カルチャーへの変革に取り組みます。

コミュニケーションの質と量を高める取り組み

グループCEOをはじめとする経営トップによるメッセージや、経営トップが参加する会議の公開等を、説明会や動画・メール配信など多様な方法で、社員に向けて発信しています。また、経営からの発信のみならずタウンホールミーティング等を開催し、経営と社員が直接対話する機会を設けています。対話を通して、社員一人ひとりが企業理念や「5ヵ年経営計画」等に対する理解を深め、自発的に考え、行動するきっかけとしています。

加えて、社員の声を経営に届ける取り組みとして、みずほWeb（社内専用ウェブサイト）における投稿機能の活用の他、グループ社員を対象とした年1回の従業員意識調査や、クイックサーベイ（不定期）を実施しています。

■ 社員向け説明会

四半期ごとの社内向け決算説明の他、経営から国内外の社員に向けた情報発信の場として不定期に開催され、活発な質疑応答が行われています。

また、説明会開催後はみずほWebの投稿機能を通して社員の声を経営に届けています。



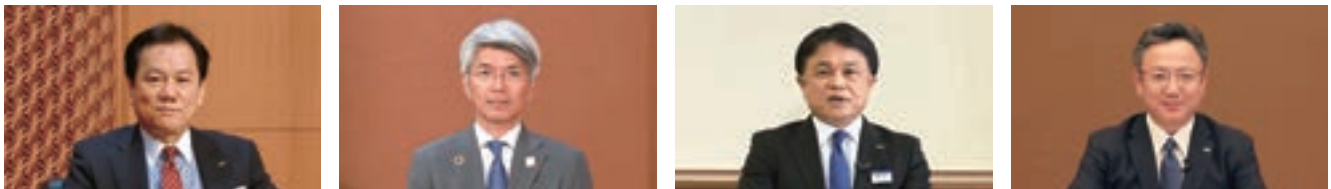
社員向け説明会の様子



みずほWebにおける投稿機能

■ メッセージ動画

経営トップから社員に対して、メッセージ動画を通してタイムリーに情報を発信しています。



■ グループCEOと社員の直接対話イベント

M-DIM（⇒P68）の一環としてグループCEOと社員の直接対話イベントを開催し、3,000人を超える社員が参加し、「新たな働き方」や「ビジネス変革」をテーマに、国内外の社員との双方向コミュニケーションを実施しました。



CEOメッセージ

みずほについて

CEOメッセージ

価値創造のための戦略

企業価値を支える力

データセクション

事例：地域社会とのコミュニケーション

当社の役職員が、本業以外の分野において地域社会の発展のための活動に従事することは、役職員の社会的感度の向上と、当社グループに対する誇りの醸成により、業務に対する姿勢や目的意識の変化を生じさせ、最終的には当社の持続的・安定的な発展につながると考えており、積極的に取り組んでいます。

金融経済教育への取り組み

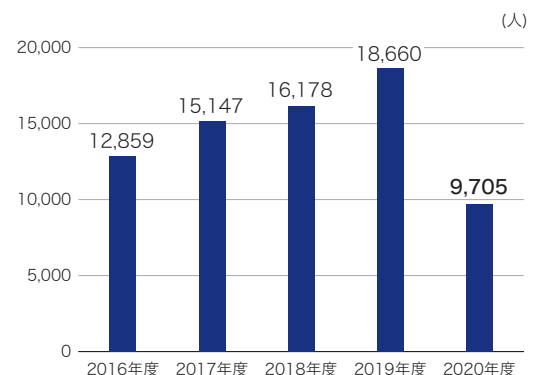
■ 職場体験・出張授業

高齢化やキャッシュレス化等が進む一方で、架空請求や不正取引等の金融犯罪が増加しています。金融の仕組みや消費者としての正しい知識を理解し、自立的に金銭感覚・道徳観念を形成できるよう、一層、金融経済教育を学ぶ必要性が高まっています。

総合金融グループとしての実務知識やノウハウをいかし、初等・中等・高等教育や、自治体・企業職員・一般受講者等への社会人教育において、金融経済教育を支援しています。

2020年度は、新型コロナウイルス感染症の影響により講義機会が減少し、受講者数は2019年度対比減少したものの、変化する環境に応じ、オンライン授業への対応や、非対面用教育ツールの拡充等を図りました。

〈みずほ〉の金融経済教育受講者数推移



地域・社会貢献活動の推進

■ 地域での社会貢献活動

世界各地の拠点で、社員やその家族がそれぞれの地域社会においてボランティア活動を実施しています。



■ 災害被災者の支援

国内外で自然災害が発生した際は、被災者の生活再建のために寄付を行う他、社員ボランティアが復旧作業に従事しています。



■ 新型コロナウイルス感染症に対する取り組み

「J-Coin基金」の設立

〈みずほ〉からの5億円の拠出を含む、J-Coinに関わる地域金融機関やユーザー等、幅広い賛同者による寄付を、支援が必要な先に広くきめ細やかに支援を行う枠組みとして「J-Coin基金」を設立。全3回の公募で、全国43都道府県の205団体を支援しました。

「お金の新しい生活スタイル応援プロジェクト」

対象サービスをご利用いただいたお客さまの中で、エントリーされたお客さま1人あたり55円を、お客さまが応援したい分野の支援団体に寄付するプロジェクトを実施しました。

「みずほ新型コロナウイルス対応サポート私募債」の取り扱い

感染症予防に向けた医療体制の維持・拡充に貢献するため、発行1件ごとに20万円の寄付を行う私募債を創設。合計200件の私募債を発行し、医療関係機関に4,000万円を寄付しました。

「海外での対応」

新型コロナウイルス感染症拡大防止等に取り組む団体への支援として、海外の各種機関や団体への寄付やボランティアを実施しました。

データセクション



11年間の主要財務データ.....	P. 97
2020年度の振り返りと分析	P. 99
連結財務諸表等.....	P. 103
5年間の非財務データ	P. 107
ESG評価・イニシアティブへの参画 ...	P. 108
〈みずほ〉のグローバルネットワーク ...	P. 109
会社概要	P. 110

11年間の主要財務データ

■ 連結業績サマリー

	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度
連結粗利益	20,253	20,030	21,717	20,352	22,477
資金利益	11,094	10,883	10,758	11,083	11,294
信託報酬	493	490	485	520	526
うち信託勘定と信関係費用	—	—	—	—	—
役務取引等利益	4,588	4,589	5,073	5,607	5,933
特定取引利益	2,439	1,503	2,150	1,874	2,629
その他業務利益	1,636	2,564	3,248	1,267	2,093
営業経費	△12,778	△12,838	△12,446	△12,582	△13,516
連結業務純益*	7,417	7,191	9,121	7,442	8,769
与信関係費用	△166	277	△1,118	1,128	△46
2行合算	160	247	△1,141	1,166	△78
株式等関係損益	△705	△381	△829	770	1,319
株式等売却損益	257	156	466	815	1,437
株式等償却	△944	△493	△1,258	△53	△53
持分法による投資損益	△61	26	△111	154	150
その他	△61	△629	292	51	△275
経常利益	5,884	6,485	7,503	9,875	10,108
特別損益	469	678	△325	△22	△202
法人税、住民税及び事業税	△183	△553	△504	△1,370	△2,602
法人税等調整額	△1,201	△974	△74	△779	△447
当期純利益	4,969	5,636	6,599	7,703	6,856
非支配株主に帰属する当期純損益	△837	△791	△994	△819	△737
親会社株主に帰属する当期純利益	4,132	4,845	5,605	6,884	6,119

※ 連結業務純益=連結粗利益-経費(除く臨時処理分)+持分法による投資損益等連結調整

■ 連結貸借対照表サマリー

	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度
資産の部合計	1,608,120	1,653,605	1,774,110	1,758,228	1,896,847
貸出金	627,777	638,005	675,368	693,014	734,151
有価証券	447,820	513,928	534,723	439,975	432,787
負債の部合計	1,541,880	1,584,912	1,696,748	1,675,183	1,798,842
預金	792,339	788,119	842,419	890,555	977,575
譲渡性預金	96,502	118,247	153,267	127,557	156,949
純資産の部合計	66,239	68,692	77,362	83,045	98,005
株主資本	42,482	47,627	51,746	56,762	61,311
うち利益剰余金	11,323	14,050	18,147	23,156	27,693
その他の包括利益累計額	809	1,466	7,525	7,810	20,299
非支配株主持分	22,921	19,576	18,064	18,440	16,355

■ 財務指標等

	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度
連結普通株式等Tier1比率(国際統一基準)	/	/	8.16	8.80	9.43
連結Tier1比率(国際統一基準)	/	/	11.03	11.35	11.50
連結自己資本比率(第一基準)	15.30	15.50	/	/	/
連結総自己資本比率(国際統一基準)	/	/	14.19	14.36	14.58
1株当たり純資産(円)*	177.53	187.19	229.70	253.25	322.86
1株当たり当期純利益(円)*	20.47	20.62	22.96	28.18	24.91
連結自己資本利益率	11.78	11.36	10.99	11.65	8.60

※ 2020年10月1日付で、普通株式10株につき1株の割合で株式併合を行っています。

2019年度の期首に当該株式併合が行われたと仮定して1株当たり純資産および1株当たり当期純利益を算定しています。

(億円)

2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
22,216	20,927	19,153	18,127	20,622	21,986
10,036	8,678	8,073	7,624	7,335	9,056
534	506	554	551	585	551
—	—	—	—	—	—
6,075	6,035	6,143	6,104	6,192	6,871
3,105	3,253	2,757	2,973	3,912	3,881
2,464	2,454	1,624	873	2,595	1,625
△13,495	△14,672	△14,889	△14,308	△13,783	△14,146
8,528	6,634	4,578	3,933	6,619	7,977
△304	△475	1,563	△195	△1,717	△2,049
△267	△493	1,532	△227	△1,737	△2,015
2,056	2,421	2,720	2,748	1,371	121
2,253	2,611	2,883	3,052	1,537	568
△103	△48	△51	△57	△416	△58
242	188	214	512	303	199
△740	△1,015	△937	△742	△417	△748
9,975	7,375	7,824	6,141	6,378	5,363
107	466	175	△4,978	△191	1,158
△2,132	△1,965	△1,901	△1,613	△1,500	△1,656
△692	588	△14	1,638	△114	△90
7,257	6,464	6,083	1,187	4,572	4,773
△547	△429	△317	△221	△86	△63
6,709	6,035	5,765	965	4,485	4,710

(億円)

2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
1,934,585	2,005,086	2,050,283	2,007,922	2,146,590	2,255,862
737,088	783,377	794,214	784,569	834,681	837,046
395,059	323,531	341,830	297,744	349,072	436,972
1,841,053	1,912,352	1,952,070	1,915,981	2,059,952	2,162,240
1,056,290	1,200,452	1,250,812	1,243,110	1,311,896	1,333,124
118,275	106,312	113,825	133,385	132,825	171,925
93,532	92,733	98,212	91,940	86,638	93,622
65,599	70,012	73,883	73,030	75,610	78,072
31,976	36,154	40,028	39,155	41,741	44,216
16,078	15,209	16,775	14,457	9,929	14,490
11,826	7,493	7,542	4,445	1,096	1,057

(%)

2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
10.50	11.34	12.49	12.76	11.65	11.63
12.64	13.30	15.44	15.94	14.52	14.37
/	/	/	/	/	/
15.41	16.28	18.24	18.85	17.25	16.87
322.46	335.96	357.41	345.00	3,372.96	3,650.87
26.94	23.86	22.72	3.80	176.87	185.75
8.37	7.27	6.55	1.08	5.18	5.29

CFOMメッセージ

含み損(引)について

CFOMメッセージ

価値創造のための戦略

企業価値を支える力

データセクション

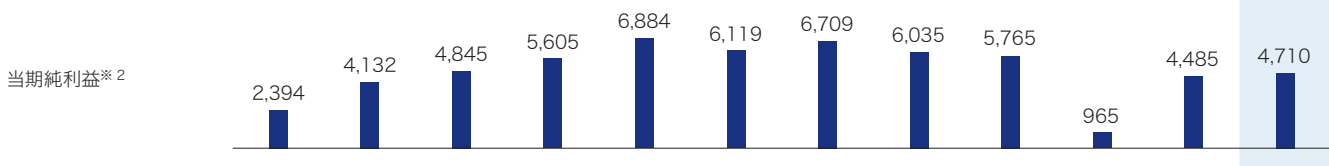
2020年度の振り返りと分析

連結業績サマリー

■ 業績推移

(億円)

	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
連結粗利益	19,966	20,253	20,030	21,717	20,352	22,477	22,216	20,927	19,153	18,127	20,622	21,986
連結業務純益※1	7,026	7,417	7,191	9,121	7,442	8,769	8,528	6,634	4,578	3,933	6,619	7,977



※1. 連結粗利益－経費(除く臨時処理分)＋持分法による投資損益等連結調整

※2. 2015年度以降は親会社株主に帰属する当期純利益

■ 連結

(億円)

	2020年度	2019年度	前年度比
連結粗利益	21,986	20,622	1,364
営業経費	△14,146	△13,783	△362
不良債権処理額※1	△2,099	△1,833	△266
貸倒引当金戻入益等	49	116	△66
株式等関係損益	121	1,371	△1,250
持分法による投資損益	199	303	△104
その他	△748	△417	△330
経常利益	5,363	6,378	△1,015
特別損益	1,158	△191	1,350
税金等調整前当期純利益	6,521	6,187	334
税金関係費用	△1,747	△1,614	△132
当期純利益	4,773	4,572	201
非支配株主に帰属する当期純損益	△63	△86	22
親会社株主に帰属する当期純利益	4,710	4,485	224
与信関係費用	△2,049	△1,717	△332
連結業務純益※2	7,977	6,619	1,357

※1. 含む一般貸倒引当金純繰入額

※2. 連結粗利益－経費(除く臨時処理分)＋持分法による投資損益等連結調整

■ 2行合算(みずほ銀行単体+みずほ信託銀行単体)

(億円)

	2020年度	2019年度	前年度比
業務粗利益	14,773	14,375	397
経費(除く臨時処理分)	△8,970	△9,222	251
実質業務純益	5,802	5,152	649
与信関係費用	△2,015	△1,737	△277
株式等関係損益	△123	1,254	△1,378
経常利益	3,219	4,804	△1,584
当期純利益	3,117	3,431	△314

連結業務純益

連結粗利益は、顧客・市場部門ともに堅調に推移したこと等により、前年度比1,364億円増加し、2兆1,986億円となりました。

営業経費は、構造改革の着実な進展により費用が減少した一方で、数理計算上の差異の償却負担が増加したこと等により前年度比362億円増加し、1兆4,146億円となりました。

これらの結果、連結業務純益は、前年度比1,357億円増加し、7,977億円となりました。

親会社株主に帰属する当期純利益

与信関係費用は、新型コロナウイルス感染症の長期化影響等を踏まえて貸倒引当金をフォワード・ルッキングに計上したこと等により、前年度比332億円増加し、2,049億円の費用計上となりました。

株式等関係損益は、株価の上昇に伴い含み損が拡大した保有ペアファンドの持ち値改善等により、前年度比1,250億円減少し、121億円の利益となりました。

これらの結果、経常利益は、前年度比1,015億円減少し、5,363億円となりました。

特別損益は、年金制度改定に伴う特別利益および退職給付信託返還益を計上したこと等により、前年度比1,350億円増加し、1,158億円の利益となりました。

税金関係費用は、前年度比132億円増加し、1,747億円となりました。

以上の結果、親会社株主に帰属する当期純利益は、前年度比224億円増加し、4,710億円となりました。

連結貸借対照表サマリー

■ 連結

(億円)

	2021年3月末	2020年3月末	前年度末比
資産の部合計	2,255,862	2,146,590	109,271
うち有価証券	436,972	349,072	87,900
国債	214,005	130,818	83,186
地方債	4,635	2,725	1,909
社債・短期社債	27,609	28,280	△671
株式	35,701	27,961	7,740
その他の証券	155,021	159,286	△4,265
うち貸出金	837,046	834,681	2,364
うち貸出金(2行合算、銀行勘定+信託勘定)	859,845	848,732	11,113
国内店貸出金残高	620,442	589,476	30,966
うち中小企業等貸出金(うち居住性住宅ローン)	356,010	338,924	17,086
海外店貸出金残高	239,402	259,255	△19,852
負債の部合計	2,162,240	2,059,952	102,287
うち預金	1,333,124	1,311,896	21,227
うち国内預金(2行合算)	1,110,433	1,068,761	41,672
個人	473,216	450,186	23,030
一般法人	545,927	533,445	12,482
金融機関・政府公金	91,288	85,130	6,158
うち譲渡性預金	171,925	132,825	39,100
純資産の部合計	93,622	86,638	6,983
株主資本合計	78,072	75,610	2,462
資本金	22,567	22,567	—
資本剰余金	11,359	11,364	△5
利益剰余金	44,216	41,741	2,474
自己株式	△71	△64	△7
その他の包括利益累計額合計	14,490	9,929	4,560
その他有価証券評価差額金	11,324	8,230	3,093
繰延ヘッジ損益	316	720	△404
土地再評価差額金	1,363	1,366	△2
為替換算調整勘定	△1,395	△1,331	△63
退職給付に係る調整累計額	2,880	943	1,937
新株予約権	1	2	△0
非支配株主持分	1,057	1,096	△38

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

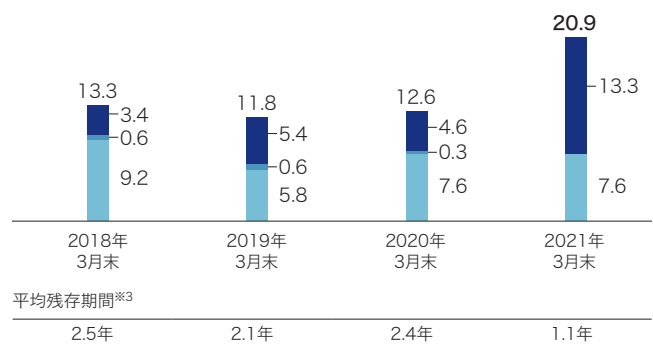
有価証券

有価証券は、短期国債の積み増し等により、前年度末比8兆7,900億円増加し、43兆6,972億円となりました。

■ 日本国債残高(2行合算)^{※1}

(取得原価ベース)

■ 中長期債^{※2}(兆円) ■ 変動利付国債(兆円) ■ 国庫短期証券(兆円)



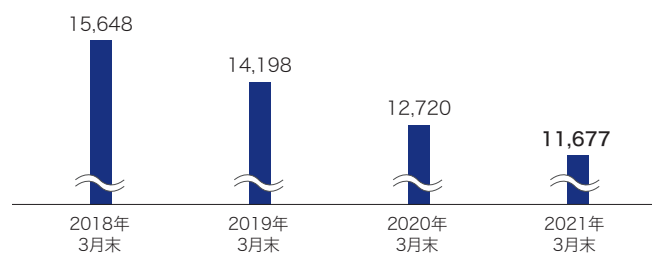
※1. その他有価証券で時価のあるもの

※2. 残存期間1年以内のものを含む

※3. 除く変動利付国債

■ 株式残高(連結)[※](億円)

(取得原価ベース)



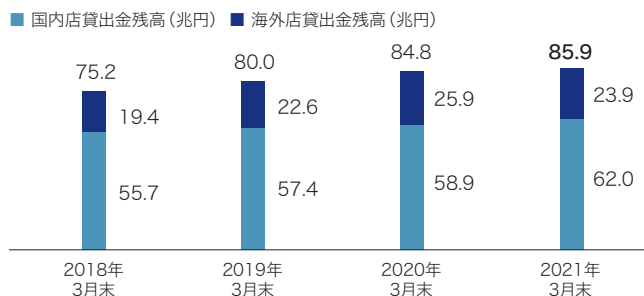
※ その他有価証券で時価のあるもの

貸出金

貸出金は、中堅中小企業向け貸出金の増加を主因に、前年度末比2,364億円増加し、83兆7,046億円となりました。

2行合算の貸出金は85兆9,845億円と前年度末比1兆1,113億円増加しました。国内店貸出金残高は、個人向けや政府等向け貸出金が減少した一方、大企業・中小企業向け貸出金が増加したことで、3兆966億円増加(うち政府等向け2,198億円減少)しました。海外店貸出金残高(含む特別国際金融取引勘定)は米州を中心に各地域で減少したこと等により、1兆9,852億円減少しました。

■ 貸出金残高(2行合算、銀行勘定+信託勘定)

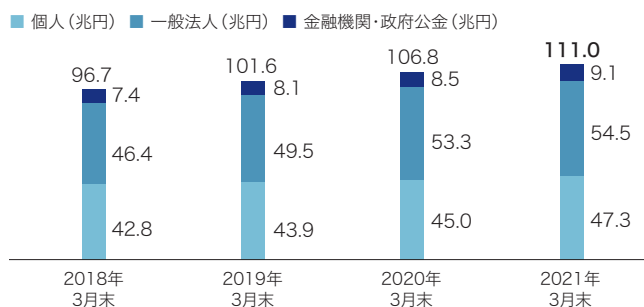


預金

預金は、国内の個人預金の増加を主因に、前年度末比2兆1,227億円増加し、133兆3,124億円となりました。

2行合算の国内預金は、個人預金の増加等により、前年度末比4兆1,672億円増加しました。

■ 国内預金(2行合算)



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

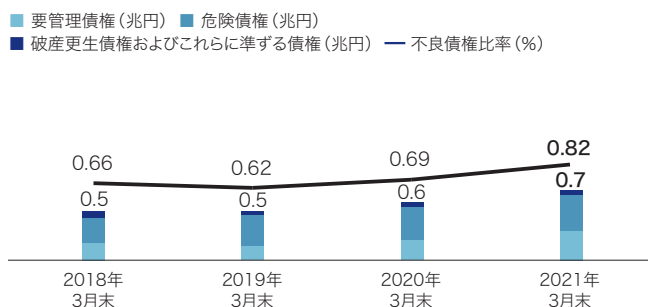
純資産

純資産の部合計は、その他有価証券評価差額金が増加したこと等により、前年度末比6,983億円増加し、9兆3,622億円となりました。

不良債権

2行合算の不良債権残高は、前年度末比1,317億円増加し、7,927億円、不良債権比率は0.82%となりました。不良債権残高・比率ともに低水準を維持しています。

■ 金融再生法開示債権(2行合算、銀行勘定+信託勘定)



■ 金融再生法開示債権(2行合算、銀行勘定+信託勘定)

	2021年3月末	2020年3月末	前年度末比
破産更生債権およびこれらに準ずる債権	487	510	△23
危険債権	4,110	3,865	245
要管理債権	3,330	2,234	1,095
小計(要管理債権以下)	7,927	6,610	1,317
正常債権	951,443	938,909	12,534
合計	959,371	945,519	13,851
不良債権比率	0.82%	0.69%	0.12%

自己資本

自己資本

普通株式等Tier1資本の額は前年度末比6,051億円増加し、7兆8,499億円となりました。

リスク・アセット

リスク・アセットの額は、信用リスク・アセットの額の増加等により、前年度末比5兆3,407億円増加し、67兆4,819億円となりました。

自己資本比率

2021年3月末における連結総自己資本比率、連結Tier1比率および連結普通株式等Tier1比率は、それぞれ、16.87%、14.37%、11.63%となりました。

■ 自己資本比率の状況(連結)

	2021年3月末	2020年3月末	比較
普通株式等Tier1資本の額	78,499	72,447	6,051
資本金・資本剰余金・利益剰余金	78,070	75,607	2,463
その他Tier1資本の額	18,519	17,796	723
その他Tier1資本調達手段の額	18,730	18,050	680
Tier2資本の額	16,834	16,978	△144
Tier2資本調達手段の額	15,058	13,460	1,597
適格旧Tier2資本調達手段の額	1,687	3,374	△1,687
総自己資本の額	113,853	107,222	6,631
リスク・アセットの額	674,819	621,412	53,407
信用リスク・アセットの額	619,607	563,082	56,524
マーケット・リスク相当額に係る額	23,286	24,769	△1,482
オペレーショナル・リスク相当額に係る額	31,925	33,559	△1,634
連結総自己資本比率	16.87%	17.25%	△0.38%
連結Tier1比率	14.37%	14.52%	△0.15%
連結普通株式等Tier1比率	11.63%	11.65%	△0.02%

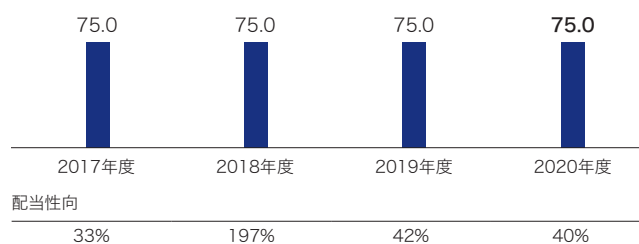
配当政策

当社は、「安定的な自己資本の充実」と「着実な株主還元」の最適なバランスを図る「規律ある資本政策」を遂行するという2020年度の資本政策の考え方にに基づき、株主還元方針については、「当面は現状の配当水準を維持しつつ、資本基盤の一層の強化を進め早期の株主還元拡充を目指す」としています。

この方針のもと、2020年度の普通株式1株当たりの年間配当金につきましては、2019年度と同額の75円(中間配当金37円50銭および期末配当金37円50銭。中間配当金については、2020年10月1日付で実施した株式併合(普通株式10株につき1株)の影響を考慮)とさせていただきました。

2020年度の親会社株主に帰属する当期純利益は期初の業績予想を上回る4,710億円となり、普通株式等Tier1比率(パーゼルIII新規制(規制最終化)完全適用ベース、その他有価証券評価差額金を除く)は9.1%と5ヵ年経営計画においてめざす9%前半に到達しました。当社取締役会は、これらの業績や自己資本の状況、パーゼル規制をはじめとした国内外の規制動向等、事業環境を総合的に勘案のうえ、年間配当金を決定しています。

■ 普通株式1株当たり年間配当金(円)



※ 2020年10月1日付で普通株式10株につき1株の割合で株式併合を行っています。2017年度から2019年度の普通株式1株当たりの年間配当金につきましては、当該株式併合の影響を考慮した金額を記載しています。なお、当該株式併合の影響を考慮しない場合の年間配当金はそれぞれ75円となります。

なお、当社は、資本蓄積が進展したことを受け、2021年度からの資本政策の考え方を改定しました。自己資本充実、成長投資、株主還元強化の最適なバランスを実現することとし、株主還元方針については「累進的な配当を基本とし、自己株式取得は機動的に実施」することとします。配当は、安定的な収益基盤の着実な成長に基づき、配当性向40%を目安に決定し、自己株式取得は、業績と資本の状況、株価水準、成長投資機会等を勘案して決定していきます。

連結財務諸表等

連結貸借対照表

(単位:百万円)

	2020年度末	2019年度末
資産の部		
現金預け金	47,981,981	41,069,745
コールローン及び買入手形	589,776	584,686
買現先勘定	11,623,654	18,581,488
債券貸借取引支払保証金	2,707,711	2,243,161
買入金銭債権	3,208,004	2,688,273
特定取引資産	12,589,294	13,248,734
金銭の信託	582,368	411,847
有価証券	43,697,262	34,907,234
貸出金	83,704,675	83,468,185
外国為替	2,084,756	2,044,415
金融派生商品	1,719,349	1,944,060
その他資産	6,174,020	5,206,121
有形固定資産	1,135,449	1,103,622
建物	268,587	287,038
土地	624,429	610,305
リース資産	7,622	13,293
建設仮勘定	124,049	72,290
その他の有形固定資産	110,762	120,694
無形固定資産	620,224	636,139
ソフトウェア	410,026	429,136
のれん	56,249	61,276
リース資産	2,758	4,118
その他の無形固定資産	151,190	141,608
退職給付に係る資産	1,109,107	846,782
繰延税金資産	31,402	32,493
支払承諾見返	6,602,744	6,066,527
貸倒引当金	△575,572	△424,446
投資損失引当金	△0	—
資産の部合計	225,586,211	214,659,077

(単位:百万円)

	2020年度末	2019年度末
負債の部		
預金	133,312,406	131,189,673
譲渡性預金	17,192,572	13,282,561
コールマネー及び売渡手形	1,312,790	2,263,076
売現先勘定	18,607,255	17,971,098
債券貸借取引受入担保金	958,148	1,108,255
コマーシャル・ペーパー	2,105,067	411,089
特定取引負債	8,115,377	9,604,890
借入金	7,441,822	5,209,947
外国為替	532,042	509,405
短期社債	456,045	373,658
社債	10,321,672	8,906,432
信託勘定借	1,160,608	1,055,510
金融派生商品	1,739,671	1,619,151
その他負債	5,862,013	6,111,195
賞与引当金	104,131	75,175
変動報酬引当金	2,935	2,559
退職給付に係る負債	71,049	62,113
役員退職慰労引当金	683	944
貸出金売却損失引当金	1,074	637
偶発損失引当金	6,762	6,443
睡眠預金払戻損失引当金	22,099	27,851
債券払戻損失引当金	14,419	18,672
特別法上の引当金	3,135	2,509
繰延税金負債	215,557	53,150
再評価に係る繰延税金負債	61,915	62,695
支払承諾	6,602,744	6,066,527
負債の部合計	216,224,003	205,995,229
純資産の部		
資本金	2,256,767	2,256,767
資本剰余金	1,135,940	1,136,467
利益剰余金	4,421,655	4,174,190
自己株式	△7,124	△6,414
株主資本合計	7,807,239	7,561,010
その他有価証券評価差額金	1,132,460	823,085
繰延ヘッジ損益	31,618	72,081
土地再評価差額金	136,384	136,655
為替換算調整勘定	△139,514	△133,178
退職給付に係る調整累計額	288,088	94,317
その他の包括利益累計額合計	1,449,035	992,960
新株予約権	134	213
非支配株主持分	105,797	109,662
純資産の部合計	9,362,207	8,663,847
負債及び純資産の部合計	225,586,211	214,659,077

連結損益計算書

	(単位:百万円)	
	2020年度	2019年度
経常収益	3,218,095	3,986,701
資金運用収益	1,333,509	2,014,440
貸出金利息	942,426	1,242,279
有価証券利息配当金	240,494	266,861
コールローン利息及び買入手形利息	2,190	5,356
買現先利息	41,535	251,830
債券貸借取引受入利息	2,946	18,779
預け金利息	45,411	105,257
その他の受入利息	58,503	124,074
信託報酬	55,160	58,565
役務取引等収益	843,953	778,842
特定取引収益	388,441	406,539
その他業務収益	358,254	412,114
その他経常収益	238,776	316,198
償却債権取立益	5,034	11,901
その他の経常収益	233,741	304,296
経常費用	2,681,789	3,348,823
資金調達費用	427,826	1,280,897
預金利息	137,405	482,887
譲渡性預金利息	28,906	124,332
コールマネー利息及び売渡手形利息	1,907	8,686
売現先利息	56,199	351,012
債券貸借取引支払利息	788	7,041
コマーシャル・ペーパー利息	3,564	15,484
借入金利息	16,867	33,949
短期社債利息	55	31
社債利息	163,863	173,398
その他の支払利息	18,266	84,073
役務取引等費用	156,805	159,598
特定取引費用	311	15,239
その他業務費用	195,683	152,547
営業経費	1,414,608	1,378,398
その他経常費用	486,554	362,142
貸倒引当金繰入額	180,636	161,005
その他の経常費用	305,918	201,137
経常利益	536,306	637,877
特別利益	142,202	2,239
固定資産処分益	3,030	2,239
退職給付信託返還益	76,996	—
過去勤務費用処理額	62,176	—
特別損失	26,345	21,399
固定資産処分損	9,606	6,138
減損損失	12,793	15,224
確定拠出年金移行差損	3,320	—
その他の特別損失	625	36
税金等調整前当期純利益	652,163	618,717
法人税、住民税及び事業税	165,688	150,088
法人税等調整額	9,099	11,408
法人税等合計	174,788	161,496
当期純利益	477,375	457,221
非支配株主に帰属する当期純利益	6,355	8,652
親会社株主に帰属する当期純利益	471,020	448,568

連結包括利益計算書

	(単位:百万円)	
	2020年度	2019年度
当期純利益	477,375	457,221
その他の包括利益	454,513	△449,547
その他有価証券評価差額金	305,969	△359,779
繰延ヘッジ損益	△40,294	94,536
為替換算調整勘定	△1,874	△20,650
退職給付に係る調整額	187,744	△157,693
持分法適用会社に対する持分相当額	2,968	△5,961
包括利益	931,888	7,673
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	927,366	△3,123
非支配株主に係る包括利益	4,522	10,797

CEOMメッセージ

へみずほについて

CFOMメッセージ

価値創造のための戦略

企業価値を支える力

データセクション

連結株主資本等変動計算書

(単位:百万円)

2020年度	株主資本					その他の包括利益累計額						新株 予約権	非支配 株主持分	純資産 合計
	資本金	資本 剰余金	利益 剰余金	自己株式	株主資本 合計	その他 有価証券 評価 差額金	繰延 ヘッジ 損益	土地 再評価 差額金	為替換算 調整勘定	退職給付 に係る 調整 累計額	その他の 包括利益 累計額 合計			
当期首残高	2,256,767	1,136,467	4,174,190	△6,414	7,561,010	823,085	72,081	136,655	△133,178	94,317	992,960	213	109,662	8,663,847
会計方針の変更による 累積的影響額			△32,639		△32,639						-			△32,639
会計方針の変更を 反映した当期首残高	2,256,767	1,136,467	4,141,550	△6,414	7,528,370	823,085	72,081	136,655	△133,178	94,317	992,960	213	109,662	8,631,208
当期変動額														
剰余金の配当			△190,418		△190,418									△190,418
親会社株主に帰属する 当期純利益			471,020		471,020									471,020
自己株式の取得				△2,545	△2,545									△2,545
自己株式の処分		△99		1,835	1,736									1,736
土地再評価差額金の取崩			271		271									271
非支配株主との取引に係る 親会社の持分変動		△526			△526									△526
持分法適用会社の増加に 伴う利益剰余金減少高			△668		△668									△668
利益剰余金から 資本剰余金への振替		99	△99		-									-
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)						309,374	△40,463	△271	△6,336	193,770	456,074	△79	△3,865	452,130
当期変動額合計	-	△526	280,105	△709	278,869	309,374	△40,463	△271	△6,336	193,770	456,074	△79	△3,865	730,999
当期末残高	2,256,767	1,135,940	4,421,655	△7,124	7,807,239	1,132,460	31,618	136,384	△139,514	288,088	1,449,035	134	105,797	9,362,207

(単位:百万円)

2019年度	株主資本					その他の包括利益累計額						新株 予約権	非支配 株主持分	純資産 合計
	資本金	資本 剰余金	利益 剰余金	自己株式	株主資本 合計	その他 有価証券 評価 差額金	繰延 ヘッジ 損益	土地 再評価 差額金	為替換算 調整勘定	退職給付 に係る 調整 累計額	その他の 包括利益 累計額 合計			
当期首残高	2,256,767	1,138,449	3,915,521	△7,703	7,303,034	1,186,401	△22,282	137,772	△111,057	254,936	1,445,770	707	444,525	9,194,038
当期変動額														
剰余金の配当			△190,405		△190,405									△190,405
親会社株主に帰属する 当期純利益			448,568		448,568									448,568
自己株式の取得				△1,908	△1,908									△1,908
自己株式の処分		△625		3,197	2,571									2,571
土地再評価差額金の取崩			1,117		1,117									1,117
非支配株主との取引に係る 親会社の持分変動		△1,968			△1,968									△1,968
利益剰余金から 資本剰余金への振替		611	△611		-									-
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)						△363,316	94,364	△1,117	△22,120	△160,619	△452,809	△493	△334,862	△788,165
当期変動額合計	-	△1,981	258,668	1,288	257,975	△363,316	94,364	△1,117	△22,120	△160,619	△452,809	△493	△334,862	△530,190
当期末残高	2,256,767	1,136,467	4,174,190	△6,414	7,561,010	823,085	72,081	136,655	△133,178	94,317	992,960	213	109,662	8,663,847

連結キャッシュ・フロー計算書

	(単位:百万円)	
	2020年度	2019年度
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	652,163	618,717
減価償却費	163,231	152,666
減損損失	12,793	15,224
のれん償却額	3,743	4,062
持分法による投資損益(△は益)	△19,912	△30,382
貸倒引当金の増減(△)	143,127	139,940
投資損失引当金の増減額(△は減少)	0	—
貸出金売却損失引当金の増減額(△は減少)	437	6
偶発損失引当金の増減(△)	1,564	1,793
賞与引当金の増減額(△は減少)	27,295	8,611
変動報酬引当金の増減額(△は減少)	375	△307
退職給付に係る資産の増減額(△は増加)	86,807	△91,950
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	△869	2,590
役員退職慰労引当金の増減額(△は減少)	△260	△439
睡眠預金払戻損失引当金の増減(△)	△5,751	8,782
債券払戻損失引当金の増減(△)	△4,253	△6,893
資金運用収益	△1,333,509	△2,014,440
資金調達費用	427,826	1,280,897
有価証券関係損益(△)	△49,071	△231,382
金銭の信託の運用損益(△は運用益)	△1,647	△121
為替差損益(△は益)	△173,635	103,125
固定資産処分損益(△は益)	6,576	3,898
退職給付制度改定関連損益(△は益)	△58,855	—
退職給付信託返還損益(△は益)	△76,996	—
特定取引資産の純増(△)減	1,188,511	△1,435,994
特定取引負債の純増減(△)	△2,021,852	1,488,005
金融派生商品資産の純増(△)減	308,891	△638,977
金融派生商品負債の純増減(△)	36,977	475,833
貸出金の純増(△)減	1,355,723	△5,967,287
預金の純増減(△)	801,380	7,732,005
譲渡性預金の純増減(△)	3,437,852	367,378
借入金(劣後特約付借入金を除く)の純増減(△)	2,191,633	2,165,756
預け金(中央銀行預け金を除く)の純増(△)減	239,094	△365,564
コールローン等の純増(△)減	6,873,070	△5,758,002
債券貸借取引支払保証金の純増(△)減	△464,549	334,971
コールマネー等の純増減(△)	△812,714	3,128,355
コマーシャル・ペーパーの純増減(△)	1,686,839	△511,609
債券貸借取引受入担保金の純増減(△)	△150,107	△376,328
外国為替(資産)の純増(△)減	43,754	△106,795
外国為替(負債)の純増減(△)	18,923	△159,598
短期社債(負債)の純増減(△)	82,387	18,119
普通社債発行及び償還による増減(△)	1,187,520	308,937
信託勘定借の純増減(△)	105,097	△46,563
資金運用による収入	1,444,014	2,047,339
資金調達による支出	△496,241	△1,315,446
その他	△27,154	650,590
小計	16,830,231	1,999,524
法人税等の支払額又は還付額(△は支払)	△216,995	△97,631
営業活動によるキャッシュ・フロー	16,613,235	1,901,893

	(単位:百万円)	
	2020年度	2019年度
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有価証券の取得による支出	△97,434,015	△72,474,752
有価証券の売却による収入	51,925,747	48,136,966
有価証券の償還による収入	36,114,600	18,815,661
金銭の信託の増加による支出	△183,852	△78,650
金銭の信託の減少による収入	14,515	18,523
有形固定資産の取得による支出	△107,392	△85,840
無形固定資産の取得による支出	△108,812	△151,011
有形固定資産の売却による収入	13,618	6,353
無形固定資産の売却による収入	44	3,144
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	1,799	1,067
投資活動によるキャッシュ・フロー	△9,763,746	△5,808,537
財務活動によるキャッシュ・フロー		
劣後特約付借入れによる収入	45,000	15,000
劣後特約付借入金の返済による支出	—	△30,000
劣後特約付社債の発行による収入	555,000	483,000
劣後特約付社債の償還による支出	△360,000	△213,000
非支配株主からの払込みによる収入	2,988	2,883
非支配株主への払戻による支出	△627	△303,000
配当金の支払額	△190,497	△190,386
非支配株主への配当金の支払額	△4,676	△9,568
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	—	△4,653
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の売却による収入	40	—
自己株式の取得による支出	△1,848	△1,441
自己株式の売却による収入	854	1,516
子会社の自己株式の取得による支出	△5,414	△32,199
財務活動によるキャッシュ・フロー	40,819	△281,849
現金及び現金同等物に係る換算差額	227,487	△202,776
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	7,117,795	△4,391,269
現金及び現金同等物の期首残高	39,863,604	44,254,874
連結除外に伴う現金及び現金同等物の減少額	—	△0
現金及び現金同等物の期末残高	46,981,399	39,863,604

CFOMメッセージ

含み損(こひい)

CFOMメッセージ

価値創造のための戦略

企業価値を支える力

データセクション

非財務データ・ESG情報

5年間の非財務データ

■ コーポレート・ガバナンス

	2017年6月	2018年6月	2019年6月	2020年6月	2021年6月
取締役	人数	13	14	14	13
	社外取締役比率	46%	43%	43%	46%
	女性取締役比率	15%	14%	14%	8%
	取締役会平均出席率※1	98%	100%	100%	100%
	指名委員会		報酬委員会		監査委員会
社外取締役比率(2021年6月)	100%		100%		75%

※1. 年度ベース

■ 人材

	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
従業員※1	人数	59,619	60,346	57,545	55,174
	平均年齢	38	39	39	40
	平均勤続年数	14	14	14	15
	自己都合退職率※3	2.5%	2.7%	3.1%	2.9%
研修	延べ受講者数※4	148,951	139,504	128,863	146,538
	従業員の女性比率※1	52%	52%	52%	52%
	女性管理職比率 部長・課長相当職合算※5	10%	12%	14%	15%
ダイバーシティ& インクルージョン	外国人ナショナルスタッフ管理職比率※6	41%	44%	44%	64%
	女性新卒採用者比率※7	33%	36%	32%	36%
	有給休暇取得率※8	68%	73%	75%	77%
	男性育児休業取得率※8	23%	79%	100%	93%
	障がい者実雇用率※9	2.11%	2.00%	2.21%	2.49%

※1. 3月末基準、集計対象はみずほフィナンシャルグループ(みずほ証券への出向者を含む)、みずほ銀行、みずほ信託銀行、みずほ証券、みずほ情報総研※2

※2. 現 みずほリサーチ&テクノロジーズ

※3. 集計対象はみずほフィナンシャルグループ、みずほ銀行、みずほ信託銀行

※4. (国内)みずほフィナンシャルグループ、みずほ銀行、みずほ信託銀行、みずほ証券、みずほ情報総研※2の合算

※5. 7月時点(国内)みずほフィナンシャルグループ、みずほ銀行、みずほ信託銀行、みずほ証券の合算

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

※7. 翌年4月入社(国内)みずほフィナンシャルグループ、みずほ銀行、みずほ信託銀行、みずほ証券の合算

※8. (国内)みずほフィナンシャルグループ、みずほ銀行、みずほ信託銀行、みずほ証券の合算

※9. 6月時点、2019年度まではみずほフィナンシャルグループ、みずほ銀行、みずほ信託銀行、みずほ証券、みずほビジネス・チャレンジ(特例子会社)合算、2020年度からはみずほ情報総研※2、みずほ総合研究所※2を含む

■ 環境※1

	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度※4
エネルギー総使用量(メガワット時)※3		523,309	512,691	499,334	453,129
	Scope1	16,026	16,028	15,845	14,756
CO2排出量(CO2t)	Scope2	213,709	202,939	191,730	168,522
	Scope3(出張)	5,894	6,088	5,480	5,396

※1. 集計対象は原則グループ8社(みずほフィナンシャルグループ、みずほ銀行、みずほ信託銀行、みずほ証券、みずほ情報総研※2、みずほ総合研究所※2、アセットマネジメントOne、みずほプライベートウェルスマネジメント、米州みずほ。2017年度までは旧資産管理サービス信託銀行を含む9社)

※2. 現 みずほリサーチ&テクノロジーズ

※3. 直接的エネルギー使用量と間接的エネルギー使用量をメガワット時に換算

※4. 暫定値

■ サステナブルファイナンス・環境ファイナンス

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

ESG評価

ESG評価を投資家の期待・要請と捉え、サステナビリティ重点項目の検討や取り組み改善に向けて活用しています。引き続き、ESG情報開示の拡充と、ESG評価機関も含めたステークホルダーとのエンゲージメントに注力していきます。

		当ESG評価に基づくインデックス組入状況
MSCI ESGレーティング (AAA - CCCの7段階中3番目)	A ● MSCIのESGレーティングは、2019年度から引き続き、2020年度もA評価を獲得しました。	
FTSE ESGスコア (5.0点満点中)	3.7 ● FTSE RussellのESGスコアは、2019年度4.1から2020年度3.7となりました。	
S&P Global Total Sustainability Score (100点満点中)	66 ● S&P GlobalのTotal Sustainability Scoreは、2019年度65から2020年度66となりました。金融業内順位(100位換算)は2019年度26位から2020年度19位となりました。 ● 当スコアを基に、「Dow Jones Sustainability Index Asia Pacific」指数の構成銘柄に選定されています。	
Sustainalytics ESG Risk Rating (100に近いほどリスクが高い)	20.9 ● SustainalyticsのESG Risk Ratingは、2019年度の20.2から2020年度20.9となりました。 ● 当スコアを基に、「STOXX Global ESG Leaders Index」指数の構成銘柄に選定されています。	

▶ ESGインデックス組入状況 P52

イニシアティブへの参画

〈みずほ〉は持続可能な社会形成に向けた取り組みを推進するため、国内外の様々なイニシアティブに参画しています。

 国連グローバル・コンパクト (みずほフィナンシャルグループ)	 国連環境計画・金融イニシアティブ (みずほフィナンシャルグループ)	 責任銀行原則 (みずほフィナンシャルグループ)	 責任投資原則 (みずほ信託銀行・アセットマネジメントOne)
 インパクト・マネジメント・プロジェクト (みずほフィナンシャルグループ・みずほ銀行)	 持続可能な社会の形成に向けた金融行動原則 (みずほ銀行)	 エクエーター原則 (みずほ銀行)	 気候関連財務情報開示タスクフォース (みずほフィナンシャルグループ)
 PCAF (みずほフィナンシャルグループ)	 CDP気候変動プログラム (みずほフィナンシャルグループ)	 Net Zero Asset Managers initiative (アセットマネジメントOne)	 Climate Action 100+ (アセットマネジメントOne)
 モントリオール・カーボン・プレッジ (アセットマネジメントOne)	 異業種間生物多様性イニシアティブ (みずほ銀行)	 30% Club (みずほフィナンシャルグループ)	

CEOメッセージ

〈みずほ〉のESG

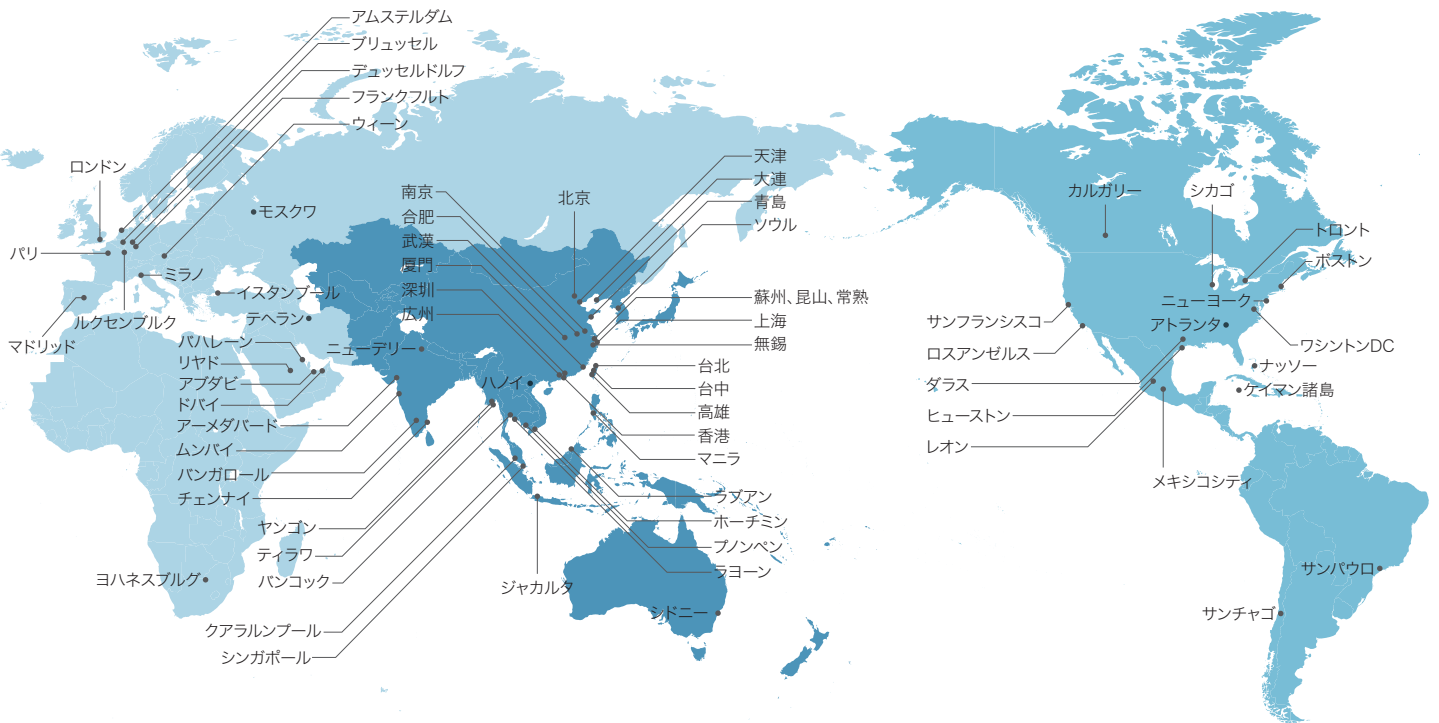
CEOメッセージ

価値創造のための戦略

企業価値を支える力

データセクション

〈みずほ〉のグローバルネットワーク (2021年6月30日現在)



欧州・中近東・アフリカ	アジア・オセアニア	北米・中南米	合計
みずほ銀行 17拠点	みずほ銀行 41拠点	みずほ銀行 26拠点	みずほ銀行 84拠点
みずほ信託銀行 1拠点	みずほ証券 7拠点	みずほ証券 7拠点	みずほ信託銀行 1拠点
みずほ証券 5拠点	アセットマネジメントOne 2拠点	アセットマネジメントOne 1拠点	みずほ証券 19拠点
アセットマネジメントOne 1拠点	みずほリサーチ&テクノロジーズ 2拠点		アセットマネジメントOne 4拠点
みずほリサーチ&テクノロジーズ 1拠点			みずほリサーチ&テクノロジーズ 3拠点

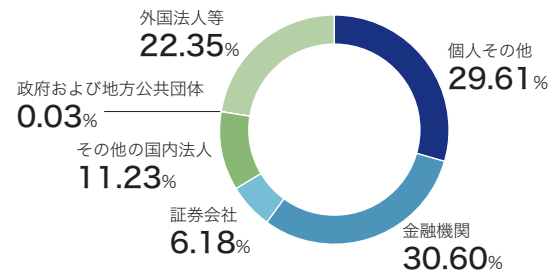
※ 支店・出張所・駐在員事務所、および海外現地法人を含みます。

みずほ銀行、みずほ信託銀行、みずほ証券の国内ネットワークについては、資料編P39-54グループの国内ネットワークをご覧ください。

会社概要 (2021年3月31日現在)

商号	株式会社みずほフィナンシャルグループ
上場(証券コード)	東京証券取引所第1部(8411) ニューヨーク証券取引所(MFG)
所在地	〒100-8176 東京都千代田区大手町1-5-5
代表者	執行役社長 坂井 辰史
資本金	2兆2,567億円
発行済株式総数	2,539,249,894株
従業員数	1,949人 (みずほフィナンシャルグループおよび 連結子会社就業者数合計 54,492人)
設立日	2003年1月8日

■ 普通株式所有者別割合



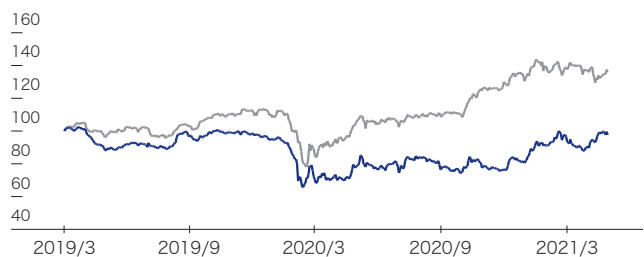
■ 格付情報

(2021年6月30日現在)

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

■ 株価推移 東京証券取引所

— みずほFG株価 — 日経平均



※ みずほFG株価と日経平均の推移グラフは、2019年3月末の終値を100として作成しています。
みずほFGは2020年10月1日付で普通株式10株につき1株の割合で株式併合を行っています。上記の株価推移は、当該株式併合の影響を考慮した金額を表示しています。



当グループの会社概要やニュースリリース、財務情報、IR情報ははじめ各種情報を和文と英文で掲載しています。またスマートフォンでも、快適にご覧いただくことができます。

ご登録いただいた方にニュースリリース掲載を電子メールでお知らせするサービスも提供しています。

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



サステナビリティ

〈みずほ〉のサステナビリティへの取り組みを体系的・網羅的に紹介しています。

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



決算・IR ライブラリー

統合報告書をはじめ、最新の財務資料等を掲載しています。

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

株式会社みずほフィナンシャルグループ
〒100-8176 東京都千代田区大手町1-5-5

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



こちらの報告書PDFは、認証紙に印刷された認証印刷物のデータを使用して作成しました。