

グループガバナンス態勢の高度化 ～委員会設置会社への移行 等～

2014年8月5日
みずほフィナンシャルグループ

当社の財政状態及び経営成績や投資者の投資判断に重要な影響を及ぼす可能性がある事項については、決算短信、有価証券報告書、ディスクロージャー誌等の本邦開示書類や当社が米国証券取引委員会に提出したForm20-F年次報告書等の米国開示書類等、当社が公表いたしました各種資料のうち最新のものをご参照ください。

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

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

**本資料における
計数及び表記の取扱い**

グループ会社の略称等：

みずほフィナンシャルグループ(FG・当社)、みずほ銀行(BK)、みずほ信託銀行(TB)、みずほ証券(SC)、
〈みずほ〉はみずほグループの総称

はじめに

P.2

1. グループ一体運営に向けた取組み

P.4

2. 委員会設置会社への移行

P.9

3. 持株会社の機能強化

P.18

4. 企業風土の変革（強固なカルチャーの確立）

P.22

【ご参考】 〈みずほ〉の会社概要 等

P.26

はじめに



“One MIZUHO” with “One CULTURE”

今般、当社はメガバンクを有する金融持株会社として初めて「委員会設置会社」へ移行致しました。

グローバルに展開する金融グループとして、ガバナンスに関するグローバルな潮流を採用することにより、内外の構造変化に機敏に対応しつつ、厳しい環境に打ち勝つことができる強靱なガバナンス態勢とすることを企図しています。

併せて、持株会社の機能強化を図ることで「グループ・ガバナンス態勢の高度化」を実現し、それを支える「強固なコーポレートカルチャーの確立」を通じて、One MIZUHOのグループ一体運営をさらに進化させて参ります。

はじめに

P.2

1. グループ一体運営に向けた取組み

P.4

2. 委員会設置会社への移行

P.9

3. 持株会社の機能強化

P.18

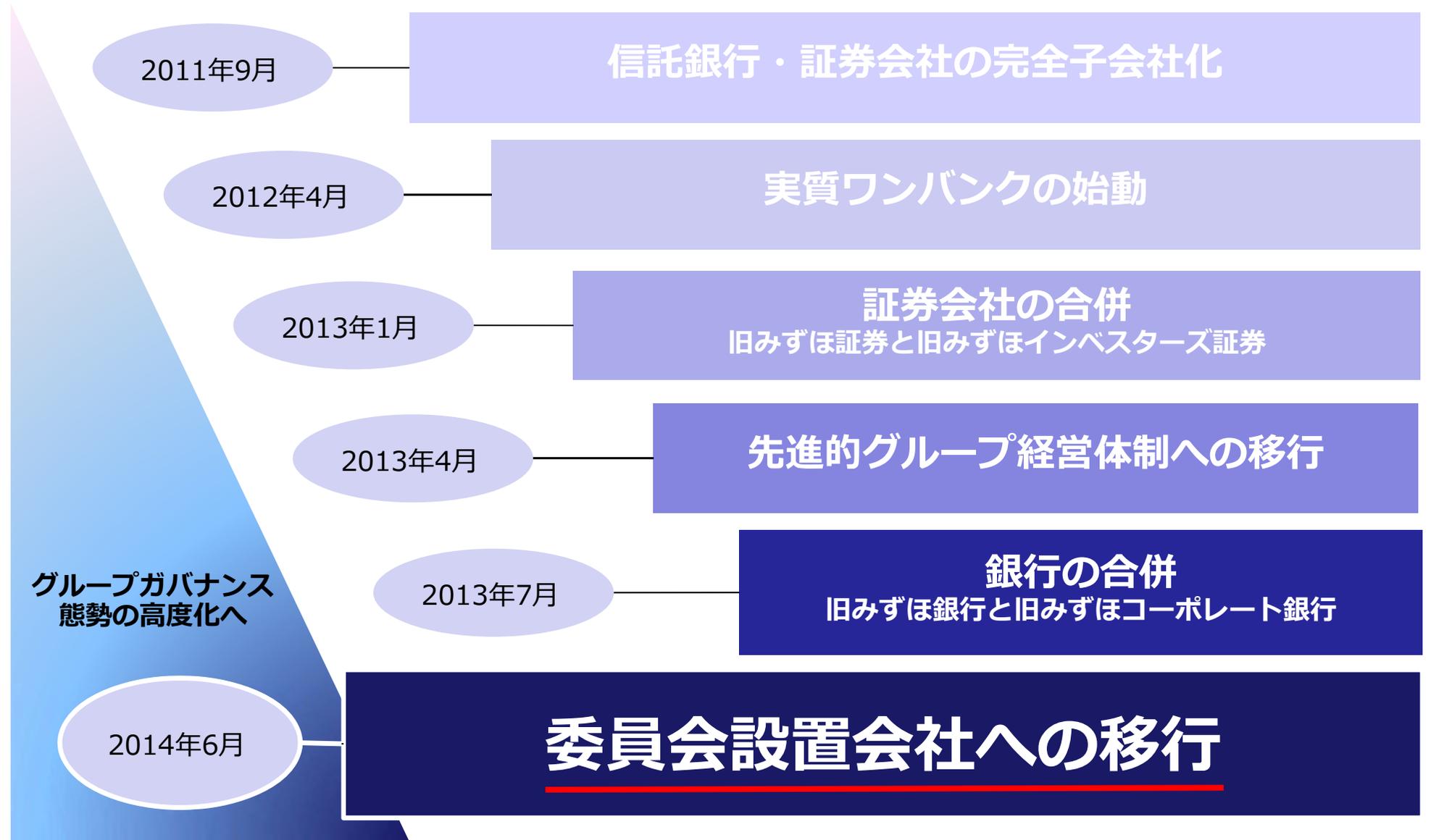
4. 企業風土の変革（強固なカルチャーの確立）

P.22

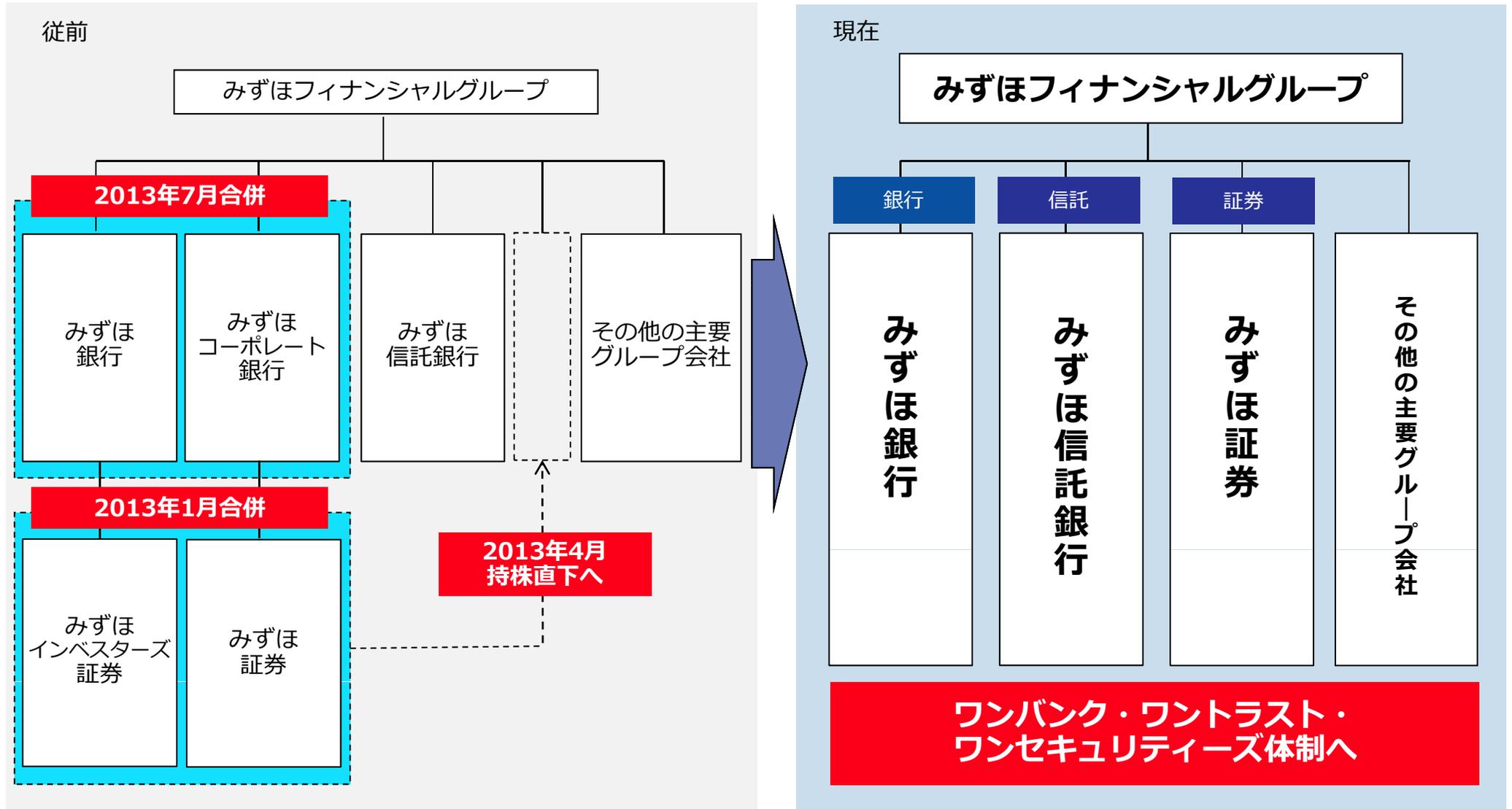
【ご参考】 〈みずほ〉の会社概要 等

P.26

これまでの取組み

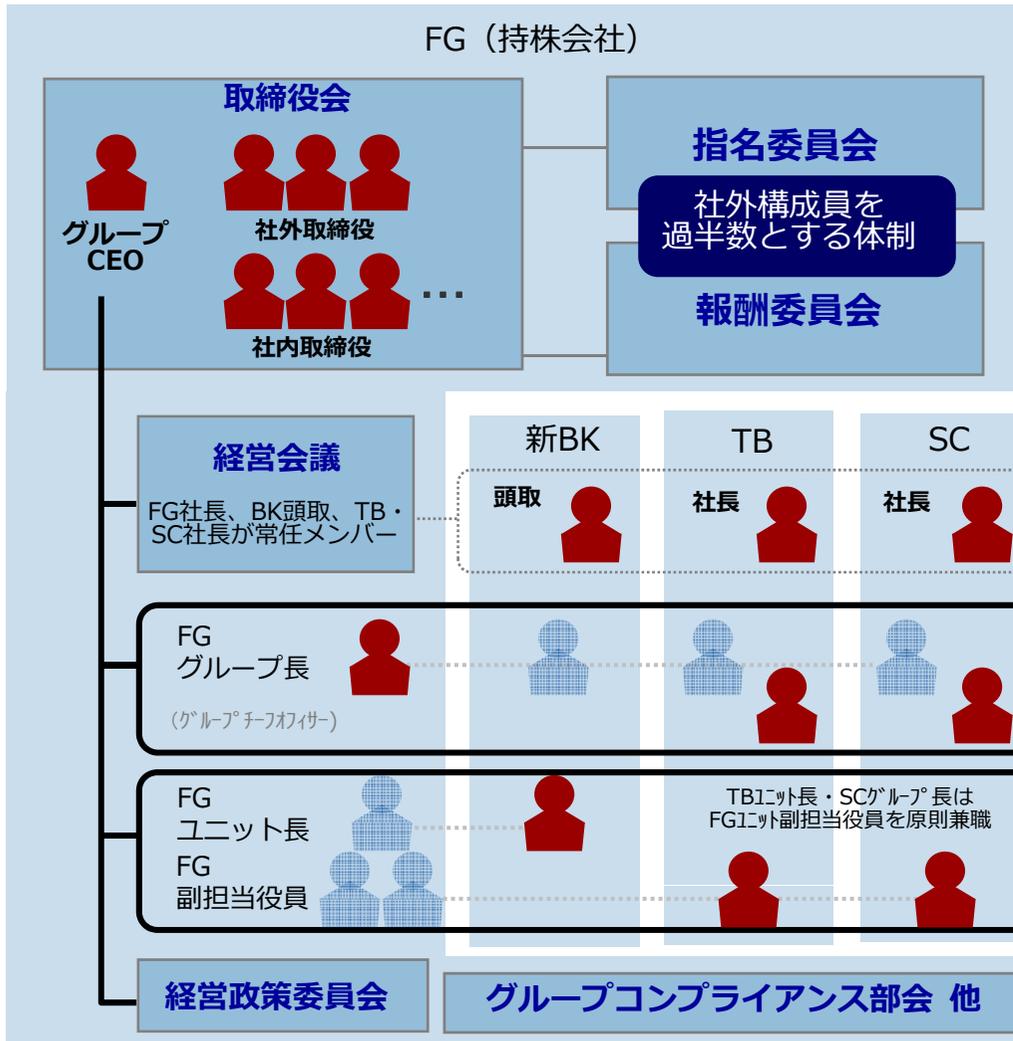


新たなコーポレート・ストラクチャー



先進的グループ経営体制への移行（2013年4月）

従来の体制※に加え、持株会社の本源的機能を一層発揮するFGの強いリーダーシップの下、以下の項目を推進



■ グループ横断的視点で管理体制を強化すると共にグループ一体戦略をより強力に推進

※従来の体制：①グループCEOの明確化、②取締役会諮問機関の独立性強化、③企画・管理本部の一元化

持株会社による統一的な全体戦略の運営
(銀・信・証を自前で保有する優位性)

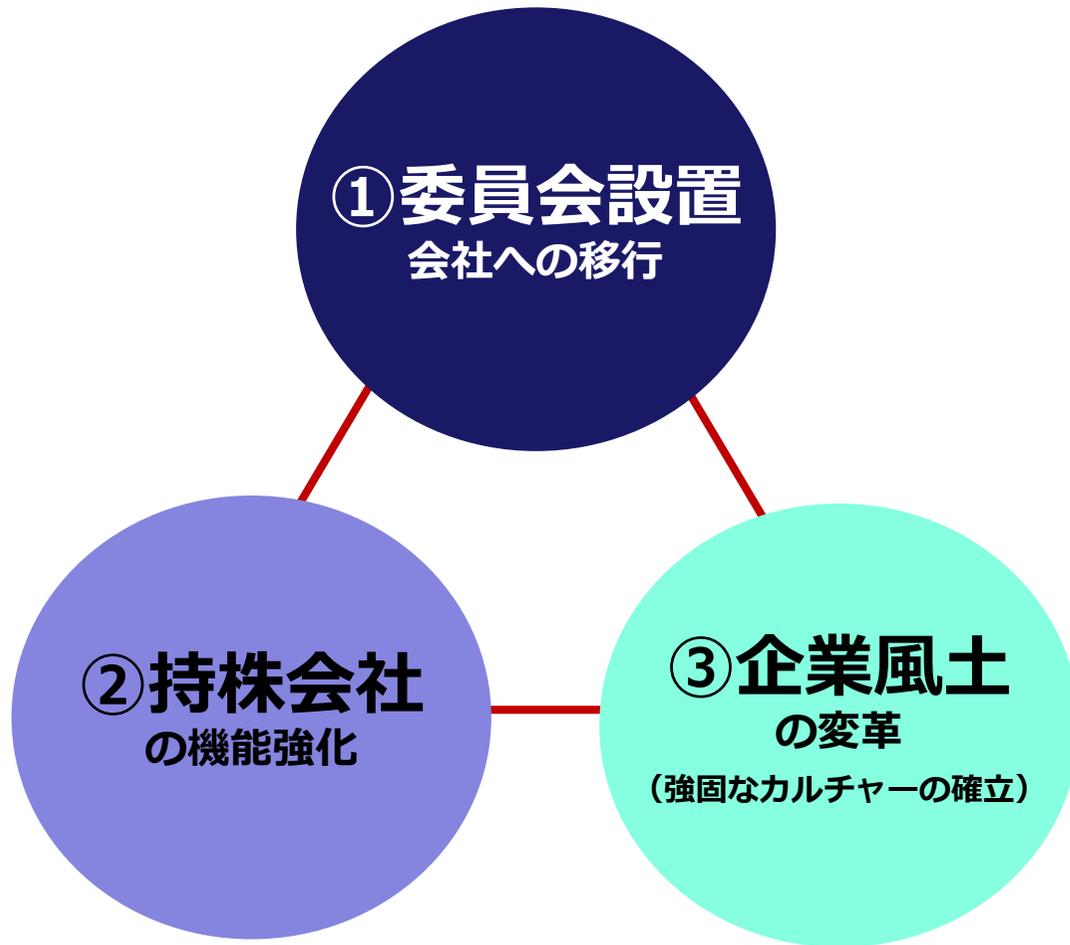
- ①BK頭取に加え、TB・SC社長もFG経営会議の常任メンバー化
- ②グループ長のチーフオフィサー (CSO・CFO・CRO・CIO・CCO等)としての位置づけを明確化
- ③銀・信・証横断的なビジネス戦略企画推進機能を担うユニット及びユニット長をFGに設置

FG/BKの経営政策委員会の傘下に重要テーマを専門的かつ集中的に検討する部会を設置

※2013年4月時点

グループガバナンス態勢の高度化へ

グループガバナンス態勢の高度化と 強固なコーポレートカルチャーの確立



	ポイント
①	<ul style="list-style-type: none"> ■ 経営の執行と監督の分離を行い、執行ラインに権限を委譲して意思決定を迅速化 ■ 役員人事や経営執行の監督について、社外の目線を徹底的に取り入れる仕組みをバーゼル銀行監督委員会などの国際的な要求水準も踏まえて構築
②	<ul style="list-style-type: none"> ■ グループ各社の管理・監督とともに戦略・企画の「司令塔」として、グループ全体の統一的な戦略を立案し、それをグループ会社が一体感とスピード感を持って推進 ■ 持株会社と傘下会社それぞれの役割機能と指揮命令系統を含めた権限を明確化
③	<ul style="list-style-type: none"> ■ 「One MIZUHO」の旗印の下、〈みずほ〉の企業理念を体現する、社員一人ひとりの意識変革と主体的行動を徹底

はじめに

P.2

1. グループ一体運営に向けた取組み

P.4

2. 委員会設置会社への移行

P.9

3. 持株会社の機能強化

P.18

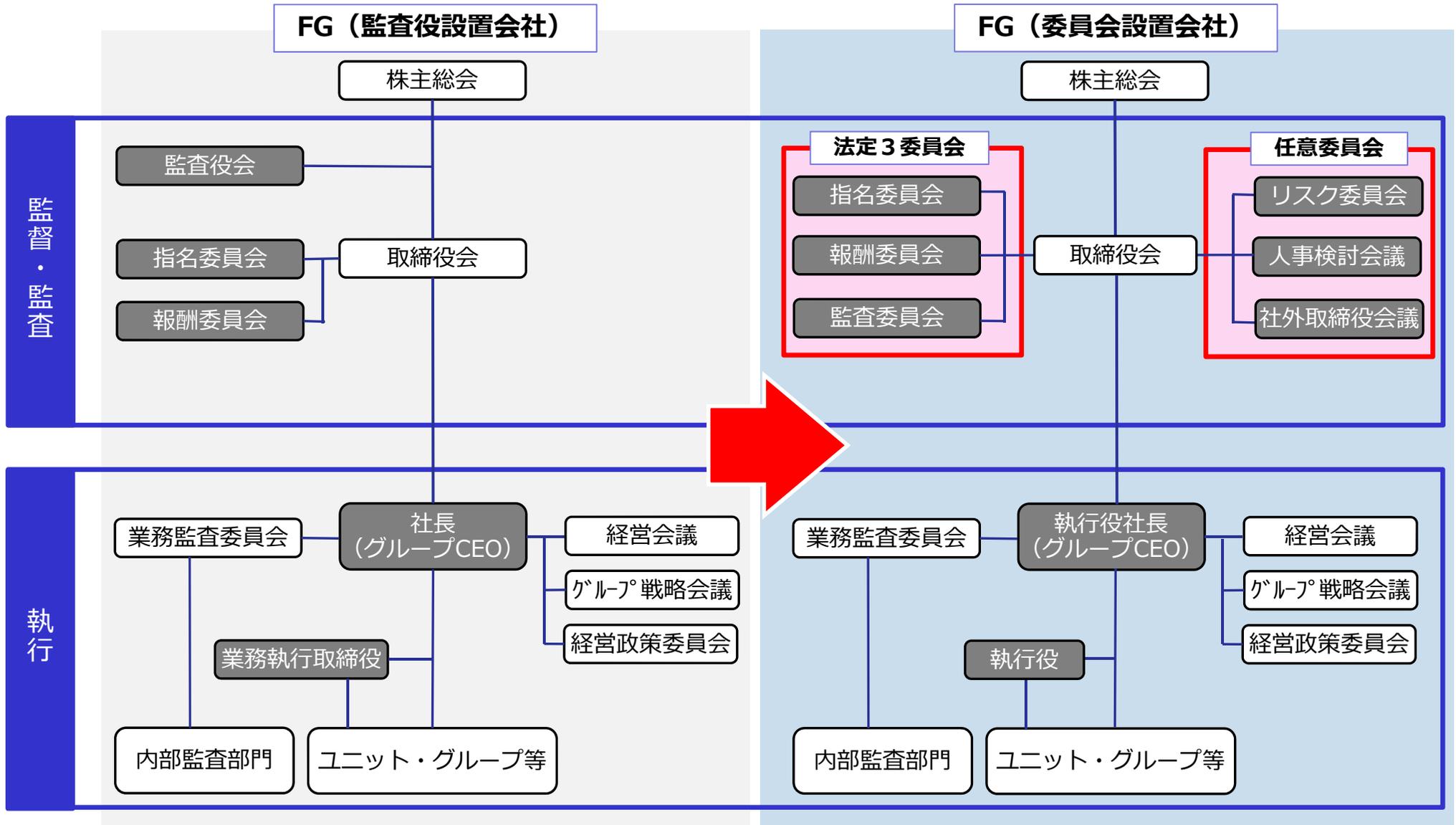
4. 企業風土の変革（強固なカルチャーの確立）

P.22

【ご参考】 〈みずほ〉の会社概要 等

P.26

① 〈みずほ〉の新たなガバナンス態勢（概観）



② 企業統治システムに関する基本的な考え方

実効性

■ 監督と経営の分離の徹底

- ✓ 取締役会が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

迅速性
機動性

■ 執行役への「業務執行の決定」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し、スピード感のある企業経営を実施

独立性

■ 経営監督における独立性確保

- ✓ 社外取締役を中心とした委員会等により、意思決定プロセスの透明性・公正性を確保

グローバル
スタンダード

■ グローバルスタンダードの採用

- ✓ グローバルに展開する金融グループとして、グローバルレベルで推奨されている運営・慣行を積極的に採用

③ 取締役会の構成

社外取締役（6名）



野見山 昭彦



大橋 光夫



川村 隆



甲斐中 辰夫



安樂 兼光



大田 弘子
(取締役会議長)

非執行（8名）

社内取締役（7名）



高橋 秀行
(取締役会副議長)



船木 信克



佐藤 康博
(グループCEO)



真保 順一
(グループCFO)



辻田 泰徳
(グループCCO)



藤原 弘治
(グループCSO)



綾 隆介
(グループCRO)

執行（5名）

④ 法定3委員会の概要（指名委員会・報酬委員会）

- 指名委員会と報酬委員会の構成は、全委員が原則**社外取締役**（少なくとも**非執行取締役**）
- 両委員会の委員長は、**社外取締役**

指名委員会

- 構成
- ・ 委員3名以上で組織し、全委員を原則社外取締役（少なくとも非執行取締役）とする
 - ・ 委員長は、社外取締役とする
- 運営
- ・ FG取締役の選任・解任に関する株主総会提出議案の決定
 - ・ 中核3社（BK・TB・SC）の取締役の選任・解任、ならびに代表取締役の選定および解職、役付取締役の選定・解除に関するFGにおける承認

報酬委員会

- 構成
- ・ 委員3名以上で組織し、全委員を原則社外取締役（少なくとも非執行取締役）とする
 - ・ 委員長は、社外取締役とする
- 運営
- ・ FG取締役および執行役の個人別の報酬の決定
 - ・ 中核3社の取締役の個人別報酬のFGにおける承認
 - ・ FGおよび中核3社の役員報酬に関する基本方針、役員報酬制度の決定

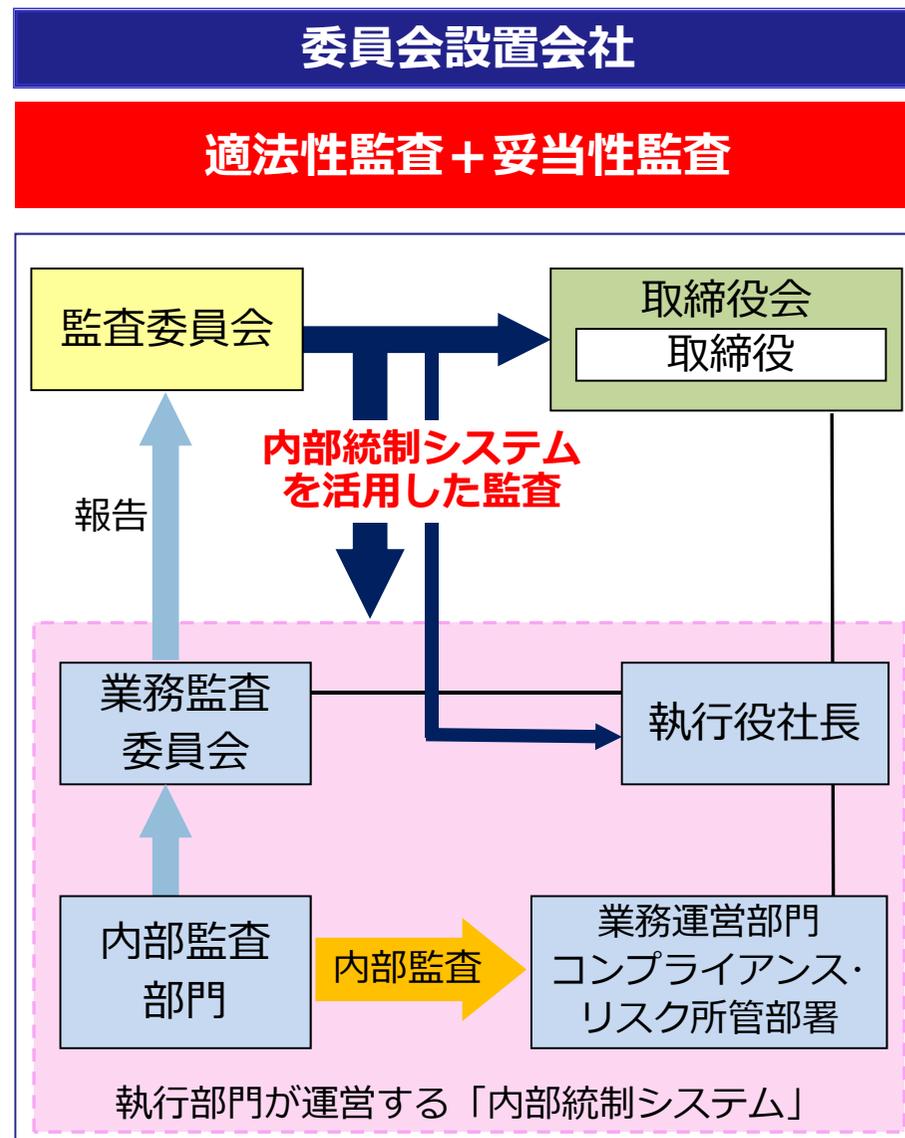
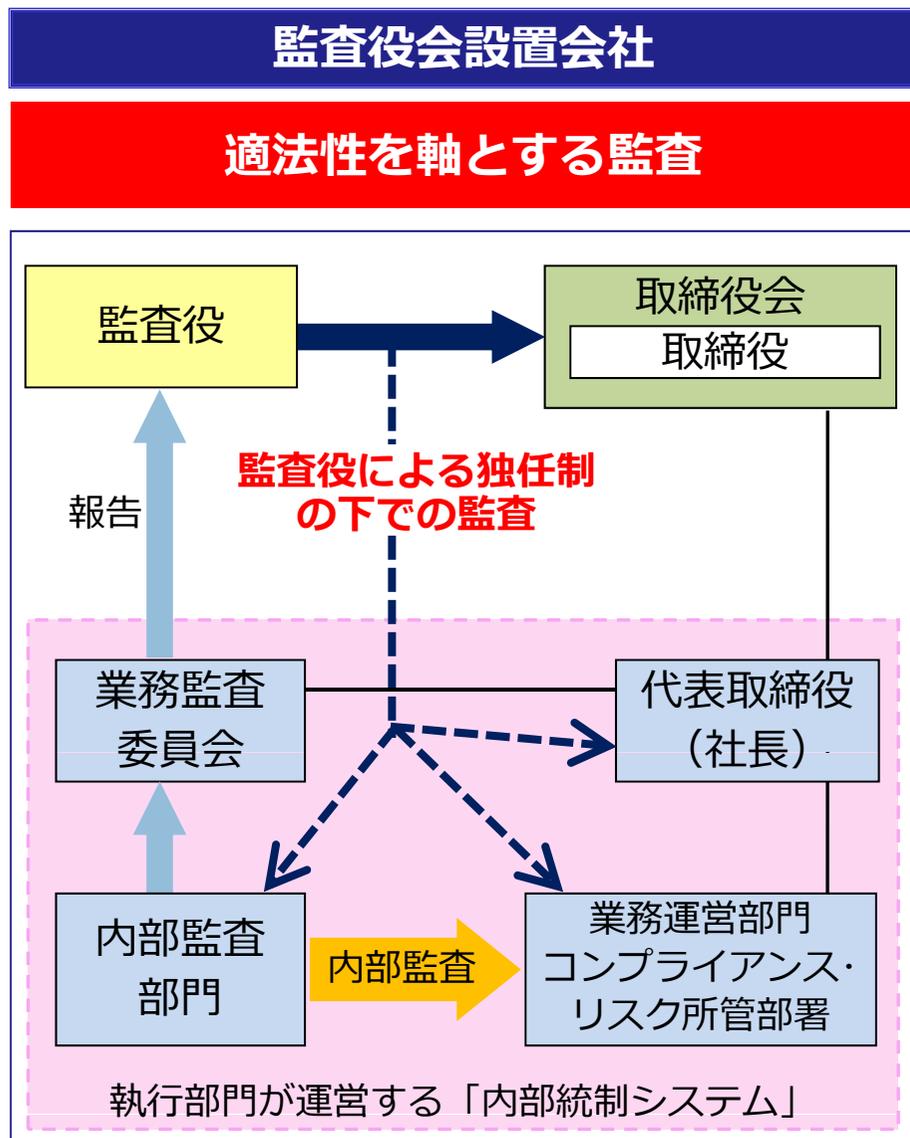
④ 法定3委員会の概要（監査委員会）

- 監査委員会の構成は、委員の過半数が**社外取締役**
- 委員長は、社内取締役である**非執行取締役**

監査委員会

- 構成
- ・ 非執行取締役である委員5名以上で組織し、その過半数は、社外取締役とする
 - ・ 金融機関として、監査委員会の活動の実効性確保のため、社内取締役である非執行取締役から原則として1名または2名を常勤の監査委員として選定する
 - ・ 米国証券取引委員会規則およびニューヨーク証券取引所規則で定めるところにより独立でなければならない
 - ・ 委員長は、社内取締役である非執行取締役とする
- 運営
- ・ 取締役および執行役の職務執行を監査する
 - ・ FGおよび子会社の内部統制システムの構築および運用状況の監視および検証を行う
 - ・ 執行役による子会社等の経営管理に関する職務の執行の状況を監視し、検証を行う
 - ・ FGおよび子会社における内部統制システムの構築・運用を前提として、内部監査部門等との実効的な連携等を通じて、その職務を遂行する
 - ・ 報告徴収・業務財産調査権を付与する監査委員を選定し、役員や各部門または子会社の経営レベルの監査については直接実施する

⑤ 内部統制システム



⑥ グローバルレベルの運営・慣行の採用

制度設計 グローバルに展開する金融グループとして、国内法令の順守はもとより、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・慣行を積極的に採用

	バーゼル原則	海外法制等* による独立取締役の数等	〈みずほ〉の 新しい体制
取締役会	独立性	<ul style="list-style-type: none"> 非執行メンバーを十分大きな人数を加えること 	<ul style="list-style-type: none"> 過半数又は3分の1
	議長	<ul style="list-style-type: none"> 非執行メンバーが務めることをルール化する銀行の増加 	<ul style="list-style-type: none"> 議長とCEOは兼任すべきでない
指名委員会		<ul style="list-style-type: none"> 全員又は過半数 	<ul style="list-style-type: none"> 議長は社外取締役 全委員が社外取締役
報酬委員会	<ul style="list-style-type: none"> 非執行メンバーによる構成 可能な限り独立性のあるメンバーが過半数 	<ul style="list-style-type: none"> 全員 全員が非執行取締役、かつ、委員長を含む過半数が独立取締役 	<ul style="list-style-type: none"> 全委員が社外取締役
監査委員会	独立性	<ul style="list-style-type: none"> 十分な数の独立した非執行取締役 外部監査人の任命や解雇は、独立した非執行の監査委員会メンバーによる決定のみに基づくこと 	<ul style="list-style-type: none"> 全員 過半数が独立取締役かつ全員非執行取締役
	専門性	<ul style="list-style-type: none"> 総体として、最近の適切な経験を有しているべき また、財務報告、会計ないし監査の分野で集团的にバランスの取れた能力と専門知識を有するべき 	<ul style="list-style-type: none"> 1名は財務経理の専門家等
			<ul style="list-style-type: none"> 全委員が非執行取締役 過半数が社外取締役 CFO及び監査役経験者が常勤監査委員 社長及び最高裁判事経験者を含む

* 米国、英国、香港、シンガポール等

⑦ 取締役会・法定3委員会の構成

取締役会・法定3委員会の構成

■ 取締役会

- ・ 過半数が**非執行取締役**
- ・ 取締役会議長は原則として、**社外取締役**

■ 指名委員会／報酬委員会

- ・ 全委員が原則**社外取締役**（少なくとも **非執行取締役**）
- ・ 委員長は**社外取締役**

■ 監査委員会

- ・ 全委員の過半数が**社外取締役**
- ・ 委員長は、社内取締役である**非執行取締役**

ウォールストリートジャーナルの評価

Wall Street Journal April 23, 2014

Title: Woman Is Picked To Lead Mizuho Board

“...six of the 13 board members at Mizuho would be outsiders. That is *unusually high number for Japan...*”

ウォールストリートジャーナル
(2014年4月23日掲載)

みずほフィナンシャルグループ、取締役会議長に女性選任

「...みずほフィナンシャルグループは13人の取締役のうち6人を社外から選任。

取締役の半数近くを社外から選任することは日本では極めて高水準...」

はじめに

P.2

1. グループ一体運営に向けた取組み

P.4

2. 委員会設置会社への移行

P.9

3. 持株会社の機能強化

P.18

4. 企業風土の変革（強固なカルチャーの確立）

P.22

【ご参考】 〈みずほ〉の会社概要 等

P.26

2014年4月以降の持株会社の更なる機能強化

- 中計ビジョンの達成を目指し、One MIZUHOの更なる進化に向け、銀・信・証一体戦略の加速やグループガバナンスの強化を図っていく必要性
- 「委員会設置会社」への移行により、迅速かつ機動的な意思決定やスピード感ある経営を行うことが可能に

持株会社の機能強化によるグループ経営態勢の更なる進化を目指す

- グループCEOの下で
 - ・ 〈みずほ〉の強みであるシャープな顧客セグメント別のグループ一体での戦略推進を先鋭化
 - ・ 持株会社の戦略企画推進機能およびグループガバナンスの更なる強化を図る

銀・信・証一体戦略

グループガバナンス強化

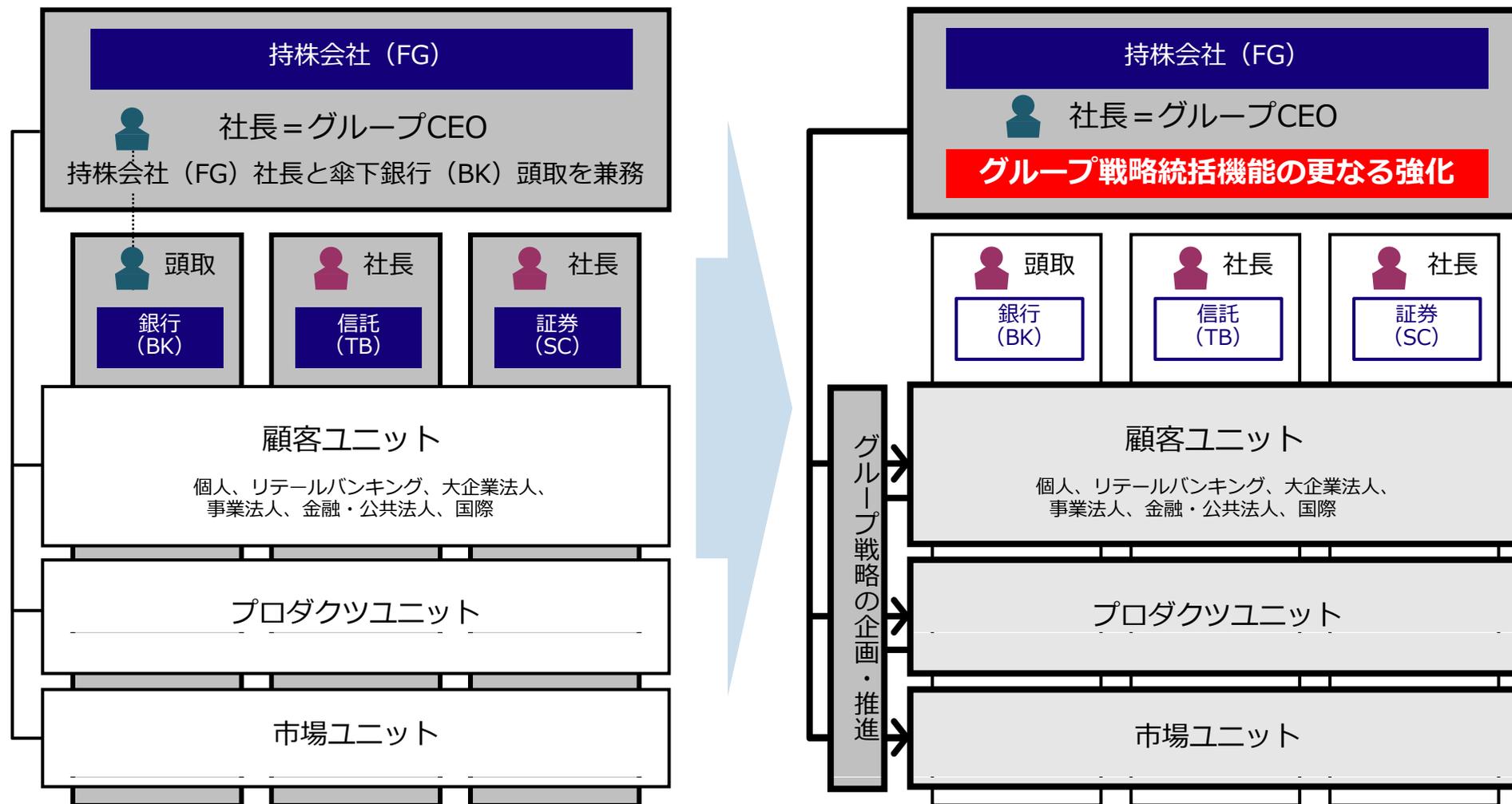
迅速かつ機動的な意思決定

2014年4月以降の持株会社の更なる機能強化

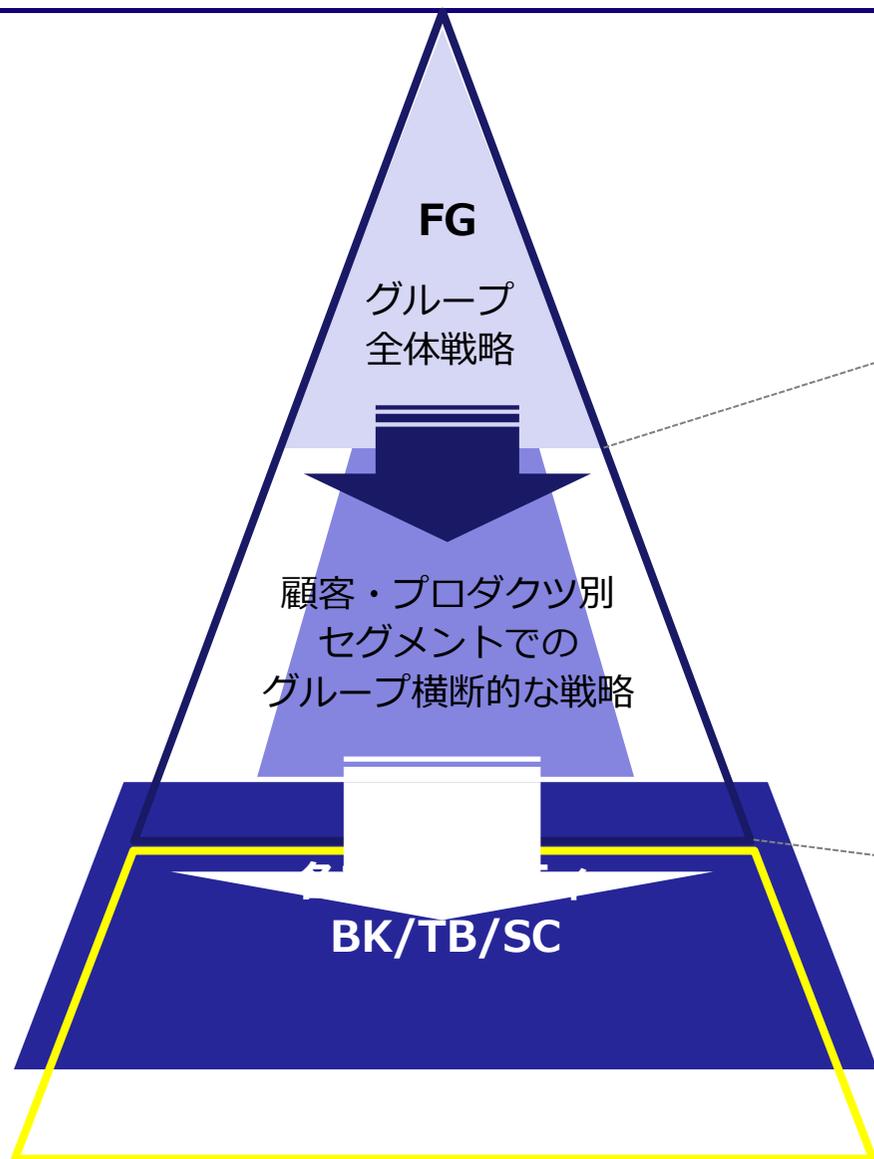
グループCEOのもと顧客セグメント別の「銀・信・証」一体での戦略推進を更に先鋭化

〔2014年3月末迄〕

〔2014年4月以降〕



新たなグループ運営・組織体制への移行（2013年4月～）



FGの役割

経済・社会構造の変化等の環境認識や、みずほの強み・優位性を踏まえ、グループ全体最適を意識したグループ横断の基本方針・戦略軸を策定

銀行・信託・証券やその他の事業分野に亘るグループ横断的なビジネス戦略単位毎に戦略・施策や業務計画を策定

・顧客・プロダクツ別セグメントでのグループ横断的な戦略・施策

MIZUHO
FINANCIAL

個人	国際
リテールバンキング	投資銀行
大企業法人	トランザクション
事業法人	アセットマネジメント
金融・公共法人	市場

各エンティティの役割

上記を踏まえた、

- ①各エンティティとしての戦略・施策を策定
- ②戦略遂行・業務推進

はじめに

P.2

1. グループ一体運営に向けた取組み

P.4

2. 委員会設置会社への移行

P.9

3. 持株会社の機能強化

P.18

4. 企業風土の変革（強固なカルチャーの確立）

P.22

【ご参考】 〈みずほ〉の会社概要 等

P.26

企業風土の変革① (One MIZUHOに込めた想い)

ブランド
スローガン



〈みずほ〉の
目指すべき姿

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

スローガンに込めた
〈みずほ〉の決意

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
= Only One

お客さまから最も信頼される存在
= ファーストコール

信頼No.1

最高水準のサービスを提供
= サービス提供力No.1

グループの総力を結集
= ひとつの〈みずほ〉

サービス提供力No.1

グループ力No.1

企業風土の変革②（強固なカルチャーの確立）



One MIZUHOとしてのカルチャーの確立

「One MIZUHO推進PT」における
継続的な取り組みの推進

⇒ 「みずほValue」の体現に向けた
社員一人ひとりの意識変革と
主体的行動を徹底

「みずほValue」

役職員共通の価値観・行動様式

①お客さま第一

④スピード

②変革への挑戦

⑤情熱

③チームワーク

企業風土の変革③ (One MIZUHOへの取組み)

グループ横断でコミュニケーションを深め One MIZUHOの強固なカルチャーを確立

「One MIZUHO」として グループ横断で役職員の一体感を醸成

グループ横断での一体感 (“ヨコ”の一体感)

部店長オフサイト

銀・信・証の国内部店長約1,000名がエンティティを超えて徹底的に議論

「銀・信・証」一体の強固なカルチャーの確立に向け、議論を通じて相互理解を深めるとともに、部店長としてのコミットメントを醸成



部拠点のビジョン「私たちの目指すべき姿」

自部店ビジョン

「3年後に目指すべき姿」と「その実現に向けた具体的な取組み」を全員でディスカッションの上、全部拠点で作成

13年度下期から、ビジョン実現に向けた具体的な取組みを推進



職員と経営陣の一体感 (“タテ”の一体感)

職員と経営陣の懇談会

グループCEO以下、各経営陣が国内外全拠点を訪問

職員と経営陣による活発な意見交換を通じ、力強いカルチャーの確立に向けた流れを一層強化



グループ一体感を感じる“場”の設定

みずほボランティア・デー



サッカー日本代表戦観戦



はじめに

P.2

1. グループ一体運営に向けた取組み

P.4

2. 委員会設置会社への移行

P.9

3. 持株会社の更なる機能強化

P.18

4. 企業風土の変革（強固なカルチャーの確立）

P.22

【ご参考】 〈みずほ〉の会社概要 等

P.26

会社概要

商号	株式会社みずほフィナンシャルグループ
証券コード/上場証券取引所	8411 / 東証1部、ニューヨーク
発足日	2003年1月8日 (株式会社みずほホールディングスの設立は2000年9月29日)
所在地	東京都千代田区大手町一丁目5番5号(大手町タワー) (2013年12月9日移転)
資本金	2兆2,549億7,200万円
総資産	175兆8,228億円
代表者	執行役社長 佐藤 康博 (さとうやすひろ)
従業員数	54,911人 (連結ベース)
発行済株式総数	251億7,863万7,187株 (うち普通株式242億6,388万5,187株、優先株式9億1,475万2,000株)

〈みずほ〉の強み (1) グループ一体運営

銀行・信託・証券を自前で保有する日本を代表する金融グループ

みずほフィナンシャルグループ

従業員数 54,911人
グループ会社数 180社

銀行

みずほ
銀行

銀行合併

旧みずほ銀行と
旧みずほコーポレート銀行が
2013年7月1日に合併

信託

みずほ
信託銀行

証券

みずほ
証券

証券合併

旧みずほ証券と
旧みずほインベスターズ証券が
2013年1月4日に合併

その他
主要グループ会社

みずほ情報総研

みずほ総合研究所

みずほ投信投資顧問

DIAMアセットマネジメント*

資産管理サービス信託銀行

みずほプライベート
ウェルスマネジメント

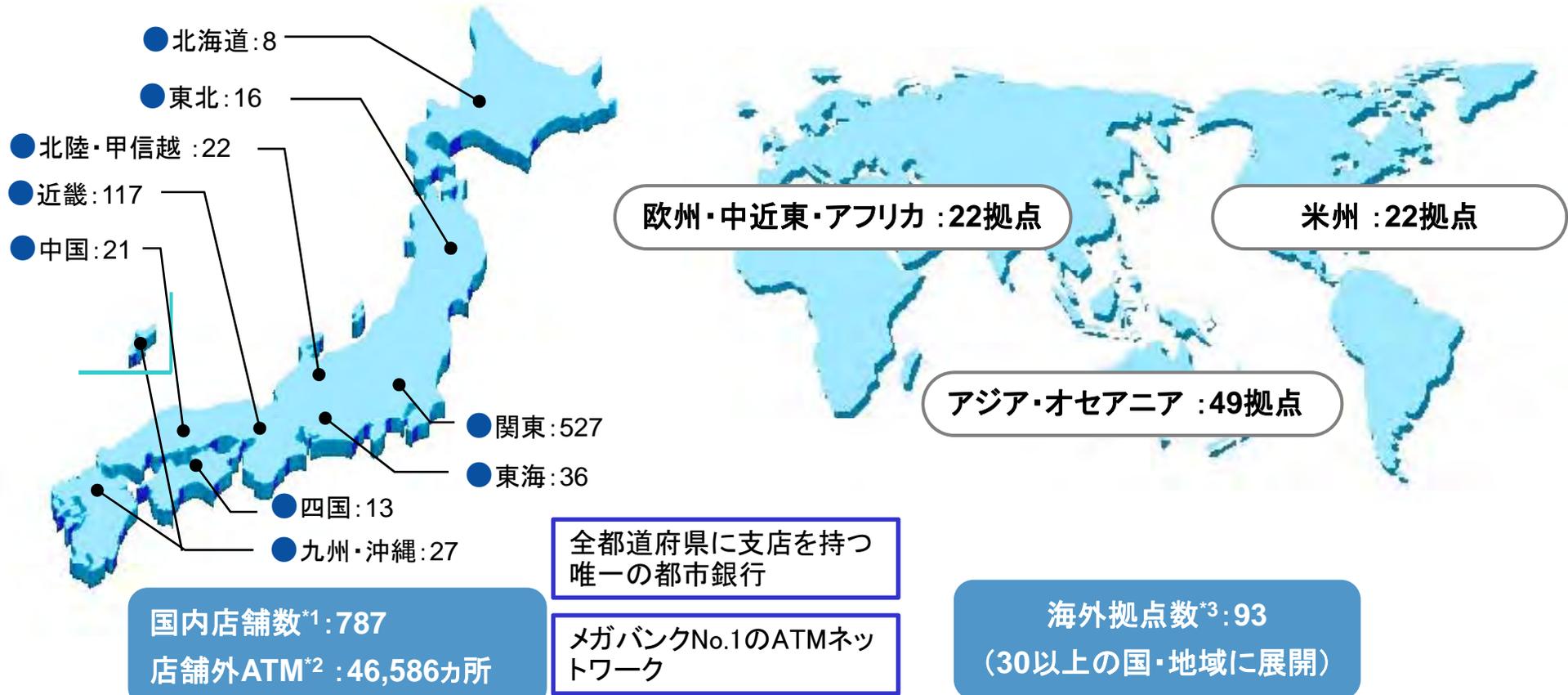
⋮

* 持分法適用の関連会社

2014年3月31日現在

〈みずほ〉の強み (2) ネットワーク

国内外約900拠点に及ぶ広範な店舗・ATMネットワーク



*1: みずほ銀行、みずほ信託銀行、みずほ証券の各拠点(含む出張所、営業所)(2014年3月31日現在)
 みずほ銀行の振込専用支店36店、口座振替専用支店2店、ATM統括支店1店、インターネット支店1店、確定拠出年金支店1店を除く

*2: みずほ銀行における店舗外ATM

*3: みずほ銀行、みずほ信託銀行、みずほ証券、DIAMアセットマネジメントの各拠点(含む現地法人)(2014年3月31日現在)

〈みずほ〉の強み (3) 顧客基盤

個人・法人ともに幅広いお客さまに支えられた強固な顧客基盤

個人顧客

約2,400万口座

国内上場企業

約7割との取引

非日系企業取引先

約5,000社

中小企業等融資先

約10万

みずほ銀行における数値

〈みずほ〉の優位性・差別化の追求

〈みずほ〉の優位性を発揮し 「銀・信・証」 一体のビジネスモデルを推進

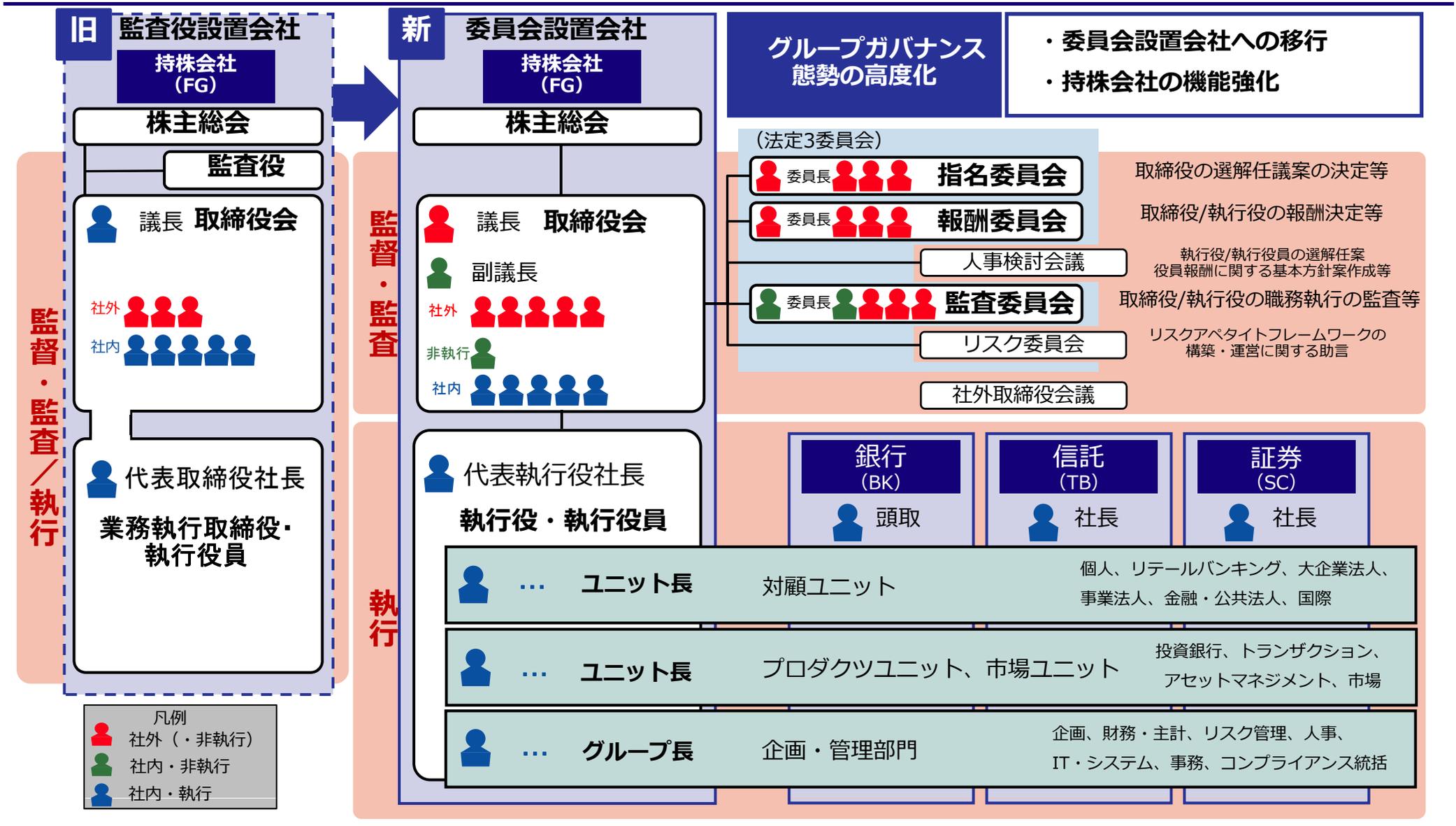
〈みずほ〉の独自性・優位性

戦略のポイント

「銀・信・証」		グループ一体戦略による総合金融サービス提供
事業基盤	顧客基盤	首都圏・大企業に強みをもつ顧客基盤
	国内拠点網	全都道府県に支店を有するネットワーク
	海外拠点網	アジア/新興国を中心とする充実した機能と拠点網
官民連携	官民連携	官民ファンドへの戦略的出資
	組織体制	メガバンクで唯一の金融・公共法人専門ユニット
専門性	産業知見	邦銀最大・最強のソリューション部隊である産業調査部
	プロダクツカ	企業金融分野における圧倒的な実績

個人	顧客数（量） × 取引種類（質）
法人	新規取引 × 成長支援
海外	顧客軸 × 機能軸
新成長産業	新産業の育成 × 成長の取り込み

〈みずほ〉の新たなガバナンス態勢



新たな取締役会・法定3委員会の構成

	氏名 (敬称略)	取締役会	法定3委員会			職務、職歴等	
			指名	報酬	監査		
社内・執行	佐藤 康博	●				執行役社長、グループCEO、代表執行役	
	辻田 泰徳	●	全委員を社外取締役 又は非執行取締役から 選定			執行役副社長、内部管理統括兼グループCCO、代表執行役	
	綾 隆介	●				執行役常務、グループCRO	
	真保 順一	●				執行役常務、グループCFO	
	藤原 弘治	●				執行役常務、グループCSO	
高橋 秀行	●	副議長			●	委員長	前グループCFO
非執行	船木 信克	●			●		前監査役
社外	野見山 昭彦	●		●	●		元新日鉱ホールディングス社長、会長
	大橋 光夫	●	●	委員長			元昭和電工社長、会長
	川村 隆	●	●	●			新任 元日立製作所会長兼社長
	甲斐中 辰夫	●	●	●	委員長	●	新任 弁護士、元東京高等検察庁検事長、最高裁判所判事
	安樂 兼光	●		●		●	元日産自動車副社長、副会長
	大田 弘子	●	議長	●			新任 政策研究大学院大学教授、元経済財政政策担当大臣

* 新任 は社外取締役の新任候補者、その他に綾隆介、真保順一、藤原弘治、船木信克の4名も新任