

Section 02

〈みずほ〉の価値創造ストーリー

Q 〈みずほ〉はどのように社会価値を創出し、企業価値を向上させるのか。

A 〈みずほ〉が〈ありたき世界〉を設定し、培ってきた強み（資本）を用いて成長戦略を推進し、ビジネスモデルを磨き上げることで、ステークホルダーに〈豊かな実り〉を提供するプロセスを解説します。

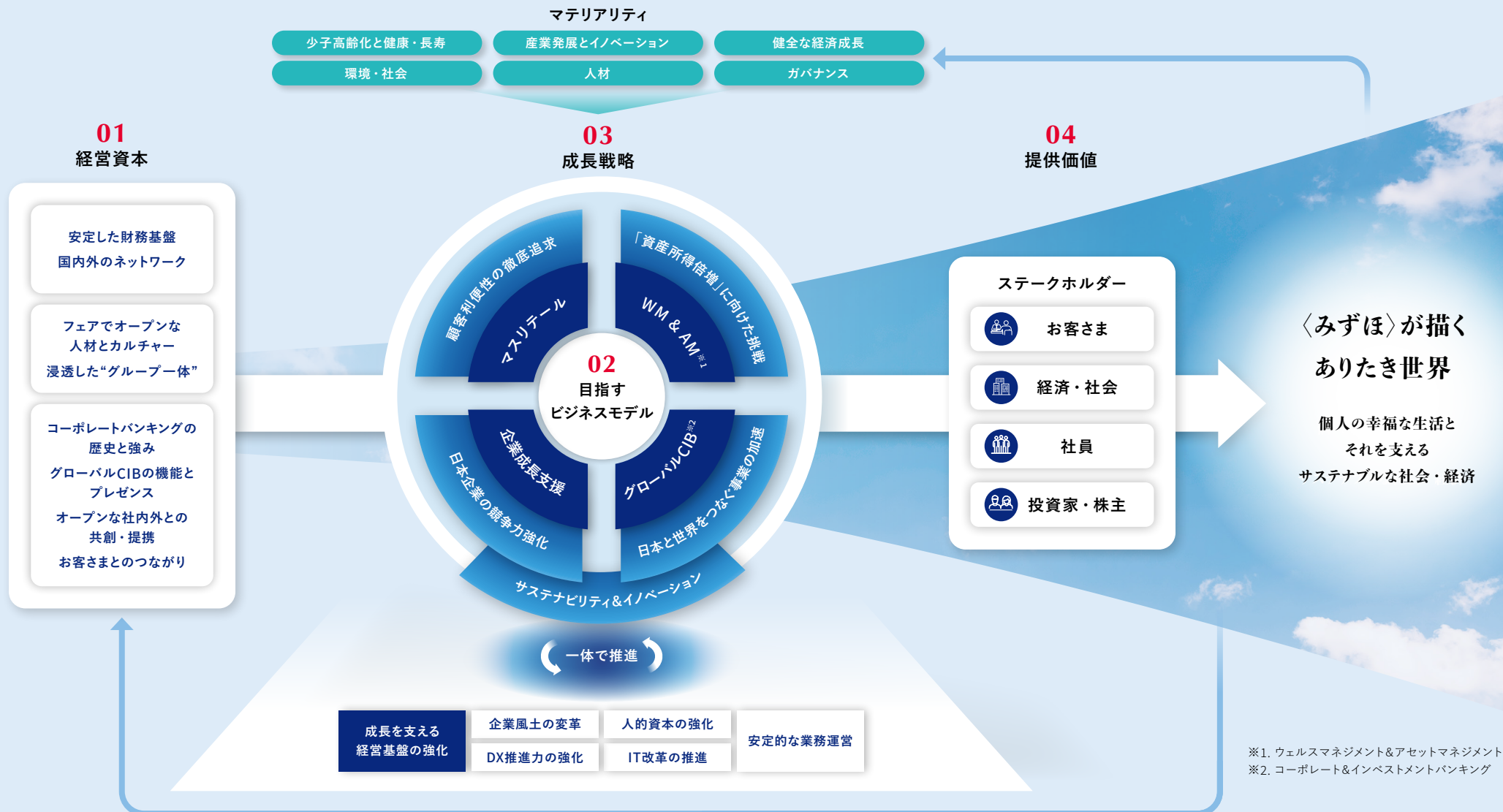


Contents

- P.23 価値創造プロセス
- P.24 01〈みずほ〉の価値創造の
ための資本
- P.26 02 目指すビジネスモデル
- P.28 03 成長戦略
- P.29 04 提供価値
- P.30 マテリアリティ
- P.32 社員の声「一体運営の浸透と
挑戦への機運」

価値創造プロセス

〈みずほ〉はパーパス「ともに挑む。ともに実る。」を掲げ、社会価値の創出と企業価値の向上を一体と考えます。ステークホルダーであるお客さまや社会とともに、〈ありたき世界〉の実現に向けて挑戦し、正の社会的インパクトの創出を通じて〈みずほ〉も成長します。その成長を更なる価値の創造につなげ、社会価値の創出と企業価値の向上の好循環をめざします。



01 〈みずほ〉の価値創造のための資本

〈みずほ〉の歴史とDNA、培ってきた強み

150年の歴史 **A**

第一国立銀行
1873年 設立
1896年 第一銀行に改名
1971年 日本勧業銀行との合併
により第一勧業銀行
発足

安田銀行
1880年 設立
1948年 富士銀行へ商号変更
日本興業銀行
1902年 設立

1873-1998

〈みずほ〉の誕生 **B**

1999年 3行統合発表
2000年 みずほホールディングス設立
2002年 みずほ銀行とみずほコーポ
レート銀行に統合・再編
2003年 みずほフィナンシャル
グループ設立
みずほ信託銀行とみずほ
アセット信託銀行が合併

1999-2010

グループ一体、“One MIZUHO”へ

2011年 みずほ信託銀行の完全子会社化
2013年 みずほ証券とみずほインベスターズ証券が合併
みずほ銀行とみずほコーポレート銀行が合併
2015年 RBSより北米貸出資産を買収
2016年 カンパニー制導入 **C**
アセットマネジメントOne発足
米州みずほ設立
2021年 みずほリサーチ&テクノロジーズ発足
2022年 みずほ証券の完全子会社化

2011-2022

パーパス制定

2023年 パーパス「ともに挑む。
ともに実る。」制定
楽天証券株式会社と
資本業務提携
米国M&Aアドバイザリー
会社Greenhill買収
2024年 楽天カード株式会社と
資本業務提携

2023-2024

A

お客さまと社会に貢献してきた150年の歴史

〈みずほ〉の源流である先人は、先見性を持ち、同じ思いを持つ仲間と協力し、公益を第一として、産業・事業の育成や金融業の発展に尽力しました。この、「フェアでオープン」であり「時代の先を読む」姿勢は、今でも〈みずほ〉のアイデンティティとなっています。



渋沢 栄一氏



安田 善次郎氏

写真提供 国立国会図書館

B

“One MIZUHO”のもとで培ったグループ一体運営

1999年に第一勧業銀行、富士銀行、日本興業銀行の3行統合を発表しました。以来、様々な統合・再編を経て、銀行・信託・証券・アセットマネジメント・リサーチ&コンサルティングからなる現在の〈みずほ〉に至っています。

2013年度より“One MIZUHO”を掲げ、お客さまのニーズを起点に“One MIZUHO”で応える、グループ一体運営を培ってきました。

C

エンティティ横断でのカンパニー制

“One MIZUHO”のもとで培ったグループ一体運営を土台として、2016年度より始まったカンパニー制は、お客さまの属性に応じた、エンティティ横断の組織運営です。エンティティ横断的な戦略を策定・推進する5つのカンパニーと、全カンパニー横断的にすべてのお客さまに機能を提供する2つのユニットにより、お客さまのニーズに即したサービスをグループ一体で迅速に提供しています。

01 〈みずほ〉の価値創造のための資本

“One MIZUHO”のもとで培ったグループ一体運営

	資本	課題	目指す姿
 金融仲介機能 提供の基盤となる 蓄積	安定した財務基盤 • 充実した資本蓄積：CET1比率※1 10.3% • 格付：Moody's A1、S&P A-、Fitch A- • ファンディングを支える十分な預金： 約160兆円 ※1. パーゼルIII最終化完全実施ベース。 その他有価証券評価差額金を除く	国内外の拠点ネットワーク • 国内の銀行・信託・証券共同店舗(33拠点) と銀行・証券共同店舗(159拠点)※3 ※3. 2025年3月末時点	• ROEおよびPBRの更なる向上 • 規律とメリハリのある事業展開による経営資源の有効活用 • デジタル投資と店舗改革 • 堅牢な財務基盤と高い資本効率・収益性（東証基準ROE10%超） • デジタル・対面での顧客利便性No.1
 〈みずほ〉の中に 存在する人材や 組織・風土	人材と組織 • グローバルベースのビジネスを支える専門性と自律性を有する人材 グループ社員：約5万人※2 • “グループ一体”を支える、グループ横断の人事の枠組み ※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、みずほリサーチ&テクノロジーズ	“グループ一体”のサービス提供力 • “グループ一体”に裏打ちされた、シームレスで幅広い金融・非金融機能・サービスの提供、産業・プロダクツ・その他専門領域での知見	• 社員一人ひとりが自律的にキャリアを追求し成長できる環境を整え、その結果として戦略遂行に必要なスキルを有する人材を確保する • 〈目指すビジネスモデル〉の4領域への注力 • 〈目指すビジネスモデル〉を実現する質と量を有した人材ポートフォリオ • 社員一人ひとりが“自分らしくある”こと • 社員一人ひとりが成功体験を味わえる戦略 • グループ内外の機能が自律的に結び付く組織
 ビジネスにおいて 培ってきた 強み・特長	コーポレートバンキングの歴史と強み • 国内の産業育成・企業成長に取り組んできた実績 CIBビジネスの機能とプレゼンス • 銀行・証券、プライマリー・セカンダリーが融合したビジネスモデル オープンな社内外との共創 • 幅広い業界の事業会社・スタートアップ企業とのつながり • オープンアライアンス	お客さまとのつながり • 個人のお客さま：約2,200万人 • 国内法人のお客さま：上場企業の約8割 • 海外法人のお客さま：世界の大企業の約9割※4 ※4. Forbes Global 2000のうち上位200社（除く金融機関）	• 〈目指すビジネスモデル〉実現に向けた競争優位性の確立 • ブランド価値の向上 • サステナブルファイナンスの積み上げ、カーボンニュートラル実現に向けた取り組み • 〈目指すビジネスモデル〉の実現 • 持続的なお客さまとのつながりと、〈みずほ〉に対するお客さまからの支持 • 〈みずほ〉の競争優位性に対するマーケットからの支持 • 地球環境のサステナビリティの実現

02 目指すビジネスモデル

P.33 価値創造のビジネスモデル

独自のモデルで競争力を強化

〈みずほ〉は、〈目指すビジネスモデル〉として「マスリテール」「ウェルスマネジメント&アセットマネジメント」「企業成長支援」「グローバルCIB(コーポレート&インベストメントバンキング)」の4領域を特定しています。それぞれの領域で強みをいかし、強化することで、競争力を発揮します。

領域ごとのつながりは、ビジネスモデルとしてのもう1つの差別化要素と考えます。競争力を確立した領域が、相互につながり合うことにより、全体としての競争力をさらに強化していく、価値創造のビジネスモデルをめざしています。

マスリテール

デジタル・リモート・リアルの三位一体での利便性向上を、他社との連携も活用しながら追求することで、預金口座の魅力度を高め、「マスリテールにおける最も便利で安心なパートナー」としてお客さまに選ばれる競争力を発揮することをめざします。



WM&AM

銀行・信託・証券のグループ一体運営によるコンサルティングを強みとして、資産運用や資産承継ニーズに対応します。また、オープンアライアンスによるアセットマネジメントビジネスを有する「資産の形成と運用における最も頼りになるパートナー」として競争力を発揮することをめざします。



企業成長支援

大企業、中堅中小企業からイノベーション企業を含めた顧客基盤と、産業、サステナビリティ等の培ってきた知見に加え、グループ一体での金融・非金融ソリューション提供力を強みとして、企業成長を力強く支援する「事業の創造と成長に伴走するプロフェッショナル」として競争力を発揮することをめざします。



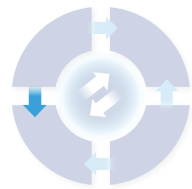
グローバルCIB

自前の北米CIBビジネスモデルを強みとするグローバルなCIBフランチャイズと充実した海外ネットワークをいかし、日系・非日系のグローバル企業とともに成長する「グローバルCIBトップ10の戦略パートナー」として競争力を発揮することをめざします。



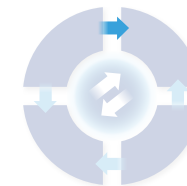
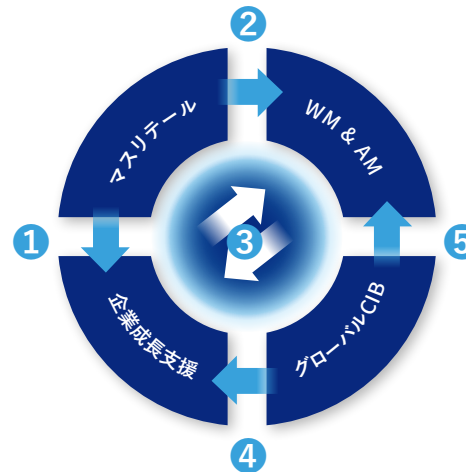
02 目指すビジネスモデル

領域ごとのつながり



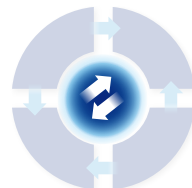
1 預金基盤

お客さま・産業・社会への資金供給に必要なファンディングソースとして、預金の重要性はこれまで以上に高まっています。「マスリテール」ビジネスにおいて競争力を発揮することで、銀行預金口座として選ばれ、その利便性の高さから口座利用がなされることにより、粘着性が高い安定的な預金基盤を確保し、特に「企業成長支援」において求められる資金供給体制を確立します。



2 将来のお客さま

「マスリテール」ビジネスにおいて幅広くお客さまにご利用いただくことや、NISAやiDeCo等を契機とした資産形成の裾野拡大は、「ウェルスマネジメント」ビジネスにおける将来のお客さまの基盤拡大につながるとともに、現在そして将来につながる「アセットマネジメント」ビジネスの成長にもつながります。



3 事業と資産をつなぐ、資金・運用ニーズをつなぐ

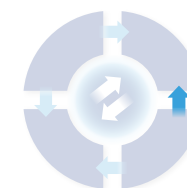
企業としての側面である事業承継とオーナーとしての側面である資産承継という課題・ニーズに対して、法人取引・個人取引両面でのお客さまとの強固なリレーションと、銀行・信託・証券のコンサルティング、サービス提供力により、一体的に支援します。また、銀行・信託・証券やアセットマネジメントのグループ機能をいかし、企業の資金調達ニーズと、個人の運用ニーズをつなぎます。



4 クロスボーダー機会、金融技術

日本を含めた自前のグローバルなCIBビジネスのフランチャイズを通じて、地域間をつなぎ、日系・非日系グローバル企業に加え、国内大企業・ミドル／スタートアップ等のお客さまに対し、海外でのM&A機会を含む事業戦略サポート・ビジネス機会の創出、海外現地での銀行取引や海外市場での資金調達等のソリューションを提供し、お客さまの成長をサポートします。

また、グローバルCIBビジネスを深化させる過程で培った海外の金融技術や、多様な投資家アベタイトやネットワークを活用し、日本経済や本邦企業の成長につなげる取り組みを模索します。



5 運用プロダクツ、金融技術

グローバルに展開するCIBビジネスを通じて、様々なオリジネーションやソーシングの機会を、日本を中心としたWM&AMビジネスと結び付け、新たなバリューチェーンの創出・構築を模索します。

また、深みのある資本市場を持つ米国において自前のフランチャイズを有することで、例えば、プライベート資産等のオルタナティブなアセットマネジメントの知見や金融技術を獲得し、将来的に日本や他地域に還流・応用する可能性を模索します。

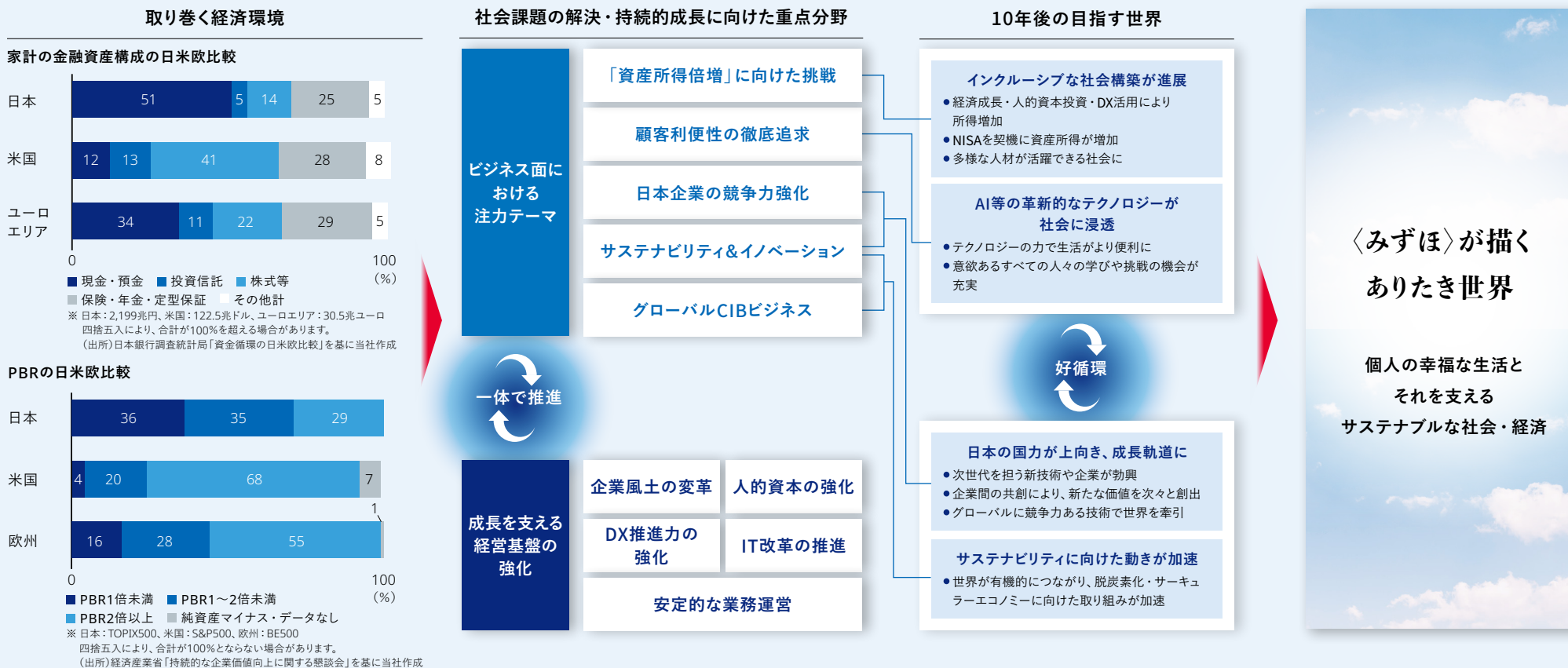
03 成長戦略

〈ありたき世界〉から考える成長戦略

〈みずほ〉の成長戦略は「個人の幸福な生活とそれを支えるサステナブルな社会・経済」を目標とする〈ありたき世界〉の実現から逆算したバックキャスト思考から導き出されています。

〈ありたき世界〉実現のため、「10年後の目指す世界」とその具体化に向け取り組むべきことを定めました。「社会課題の解決・持続的成長に向けた重点分野」では、「ビジネス面における注力テーマ」を選定しています。また、持続的な成長には基盤強化も欠かせません。「ビジネス面における注力テーマ」と「成長を支える経営基盤の強化」を一体で推進し、〈みずほ〉の成長を実現します。

家計金融資産の拡大や日本の国際競争力の強化への貢献といった社会価値の創出と、〈みずほ〉の企業価値の向上を同時に達成します。



04 提供価値

「〈みずほ〉は、フェアでオープンな立場から、時代の先を読み、お客さま、経済・社会、そして社員の〈豊かな実り〉を実現する。」という基本理念に基づき、グループ一体となって事業運営・業務推進にあたっています。私たちが追求しているのは、ステークホルダーにとっての〈豊かな実り〉です。例えば、個人のお客さまの資産所得の増加、法人のお客さまの企業価値向上、経済・社会のサステナブルな発展、社会の中での社員の活躍。〈みずほ〉は、これらの多様な価値の提供を通じて社会への正のインパクトの最大化に取り組み、企業価値向上を実現します。

ステークホルダー	提供価値〈豊かな実り〉	代表的な指標・目標
 お客さま	金融サービスへのアクセスの改善・向上と、家計金融資産の拡大 企業の成長、資本市場の活性化と日本の国際競争力強化 ● お客さま本位の業務運営を通じた運用預かり資産・投信運用残高の増加、NISA口座・iDeCo口座の増加、デジタル利用率の向上 ● 法人ソリューションの提供を通じた事業成長・企業価値向上の支援 ● 米国資本市場におけるプレゼンスの向上、世界と日本の結び付きの強化	● 個人運用預かり資産残高 2025年度目標： 2022年度対比+25%増加 ● 国内IBリーグテーブルにおけるポジション向上 ● グローバルCIBリーグテーブルにおけるポジション向上 ● サステナブルファイナンス： 2019～2030年度累計100兆円 ● Scope1,2：2030年度カーボンニュートラル ● Scope3：2050年ネットゼロ
 経済・社会	サステナブルな社会・経済実現への貢献 重要な社会インフラである金融機関としての社会的責任と公共的使命、信頼に応える ● サステナブルファイナンス提供、サステナビリティトランスフォーメーションの支援 ● マネー・ローンダリング等の防止や反社会的勢力との関係遮断を通じた社会的責任の実践と信頼の構築 ● 金融経済教育をはじめとした社会貢献活動の実施による金融リテラシーの向上	
 社員	〈みずほ〉の人的資本の強化 社会全体の人的資本強化への貢献 ● お客さまの挑戦を支え、自らも挑戦する風土の醸成 ● 社員の挑戦を支え、貢献に報い、働きやすさを感じる環境の構築	● 女性管理職比率 2030年代早期：30% ● エンゲージメントスコア・インクルージョンスコア： 2025年度 65%
 投資家・株主	〈みずほ〉の財務基盤の維持 〈みずほ〉の企業価値向上と株主還元 ● ステークホルダーとの建設的な対話や、取締役会、経営へのフィードバックを通じた企業価値向上の実現	● 企業価値向上（2027年度 東証基準ROE10%超を安定的に実現） ● 累進的な一株当たりの増配に加え、機動的な自己株式取得を実施（総還元性向50%以上を目安）

マテリアリティ

〈みずほ〉は、サステナビリティを経営戦略と一体として捉え、「社会の期待※1」と「〈みずほ〉にとっての重要性※2」を踏まえて、マテリアリティを特定しています。マテリアリティへの取り組みを通じて、環境の保全および内外の経済・産業・社会の持続的な発展・繁栄に貢献し、〈みずほ〉の持続的かつ安定的な成長による企業価値の向上をめざしています。

※1. 社会の期待：〈みずほ〉が社会に与えるインパクトに対するステークホルダーの期待

※2. 〈みずほ〉にとっての重要性：中長期的な企業価値への影響、〈みずほ〉の戦略・事業領域との親和性

マテリアリティの定義

〈みずほ〉と、お客さま、社員、経済・社会をはじめとするステークホルダーの持続的な成長・発展にとっての中長期にわたる優先課題

マテリアリティの年次検証や主な取り組みはこちらをご参照ください。

🔗 <https://www.mizuho-fg.co.jp/sustainability/mizuhosustainability/management/focus/index.html>

年次検証プロセス

マテリアリティは、経営会議・取締役会を通じて、年に一度検証しています。

STEP
1

「社会の期待」と整合しているかの確認

投資家向け開示・規制動向・報道等を基にした外部データからリストアップされたグローバル・日本の「総合金融機関に対する関心の高い事項」に、行政方針等から追加すべき事項を追加。
〈みずほ〉のマテリアリティが、それらの最新の「社会の期待」をカバーしていることを確認。

STEP
2

「〈みずほ〉にとっての重要性」と整合しているかの確認

マテリアリティと成長戦略が連関していることを確認。 📄 P.31 (次ページ)

STEP
3

リスクと機会、主な取り組みの確認・決定

マテリアリティの選定理由である〈みずほ〉にとってのリスクと機会、マテリアリティに対する主な取り組みを確認。

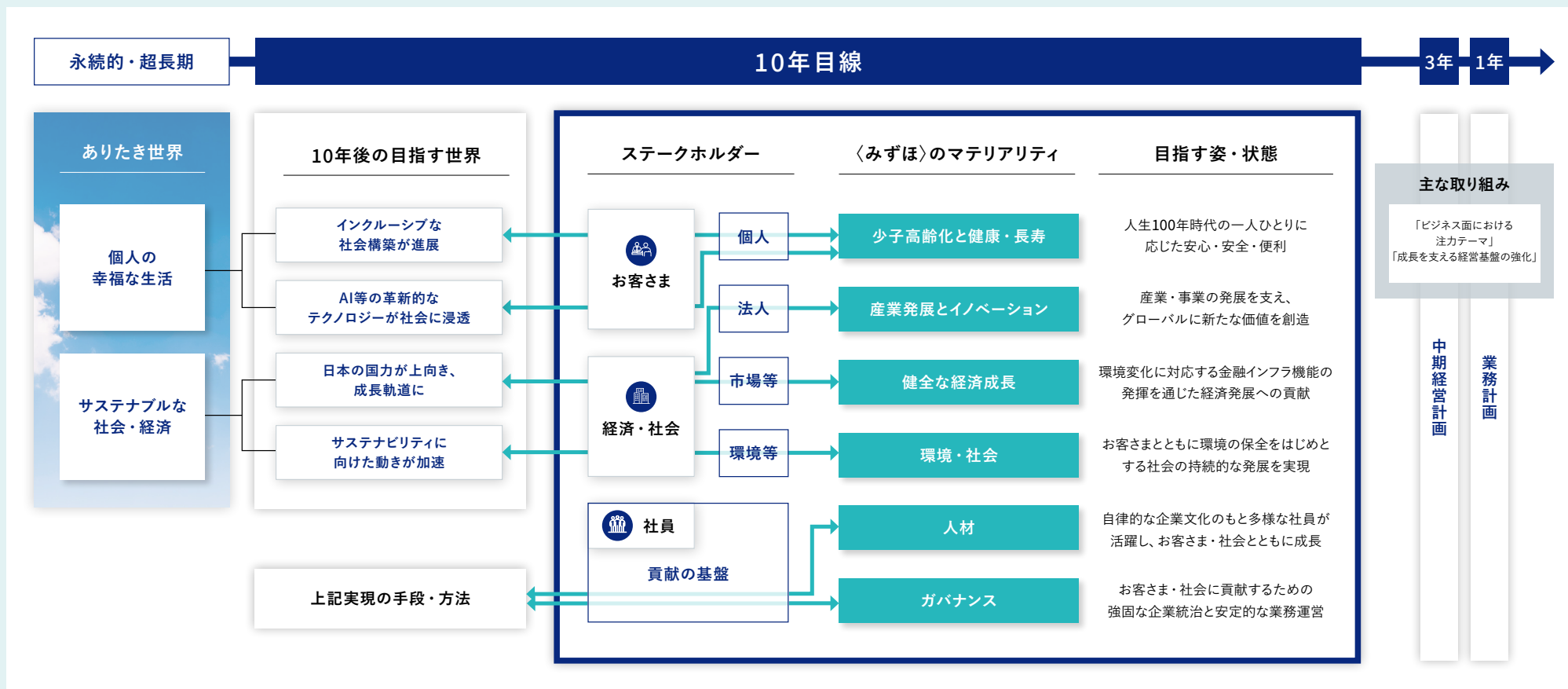
マテリアリティ	〈みずほ〉にとってのリスクと機会（マテリアリティ選定理由）
少子高齢化と健康・長寿	● 少子高齢化等の社会の変化は、〈みずほ〉の事業基盤である個人のお客さま層の変化でもあり、事業基盤を毀損するリスク。 ● 一方で、個人資産形成・運用・承継や利便性追求を通じて、社会課題解決と事業基盤拡大を通じた〈みずほ〉の企業価値向上の機会となる。
産業発展とイノベーション	● 産業・事業構造転換等への対応の遅れは、〈みずほ〉の事業基盤である法人のお客さまや社会の持続可能性を毀損するリスク。 ● 変化を先取りし、お客さまや社会の持続的な発展に貢献することで、社会課題解決と変わりゆく競争環境の中での優位性発揮の機会となる。
健全な経済成長	● 経済や金融市場の環境変化は、〈みずほ〉の事業活動に影響を及ぼす。 ● 健全な経済成長に貢献し、その中で役割を発揮することで、〈みずほ〉にとって直接的な事業機会拡大と間接的には事業環境の安定となり得る。
環境・社会	● 〈みずほ〉の事業活動の根本的な土台である経済や環境を含む社会がサステナブルであることが、〈みずほ〉の持続可能性の大前提。 ● 一方で、環境・社会のサステナビリティ実現に向けた支援は、〈みずほ〉の事業機会そのものにもなり得る。
人材	● 人的資本が確保できないことは、〈みずほ〉の事業継続へのリスク。 ● 会社と社員がともに自律的な企業風土を醸成し、多様な人材が活躍することが、社会価値創出と〈みずほ〉の企業価値向上の機会となる。
ガバナンス	● ガバナンス不全による行政処分や社会的信用失墜は、〈みずほ〉の存続、事業継続、戦略遂行に対するリスク。 ● 一方で、強いガバナンスに裏打ちされた安定的な業務運営は、成長戦略とそれを支える経営基盤、〈みずほ〉のすべての土台を支える。

マテリアリティ

〈みずほ〉の成長戦略は〈ありたき世界〉からバックキャストした〈10年後の目指す世界〉をさらにバックキャストして策定されました。マテリアリティは〈10年後の目指す世界〉を、ステークホルダーである「お客さま」「経済・社会」「社員」と貢献の基盤で区分し直したものです。

したがって、成長戦略とマテリアリティは10年を結節点として連関しています。マテリアリティの実行計画は、成長戦略の「ビジネス面における注力テーマ」と「成長を支える経営基盤の強化」に織り込まれています。

成長戦略ストーリー（バックキャスト）とマテリアリティの時間軸と関係



社員の声「一体運営の浸透と挑戦への機運」

〈みずほ〉では“One MIZUHO”のもとで培ってきたグループ一体運営が浸透し、それが強みとしてビジネスの最前線で発揮されています。「目指すビジネスモデル」の確立に向けて、グループ一体運営をいかし、競争力を高めていきます。

みずほ証券 グローバル投資銀行部門
投資銀行本部
リテール・コンシューマーセクター
杉本 智浩

グループ一体のソリューション提供が、 お客さまの信頼構築に寄与

私は、とある業界トップのお客さまに対し、資本コスト低減につながる取り組みをご提案しました。その提案が、国内個人向けの株式売出に関わる一連のディール獲得へとつながっていきました。

みずほ証券のマーケットやコーポレートファイナンスに関するノウハウ、みずほ銀行営業部・企業戦略開発部の財務資本分析力、みずほ第一フィナンシャルテクノロジーのリスク管理における統計分析力を融合させ、他社と差別化した提案を実施しました。その中で、個人株主割合の増加と資本コストの低減に相関関係を見つけることができ、取引先が本件を実施するきっかけの1つとなりました。また、取引先の経営層の難易度が高いご質問に答えるべく、海外拠点と連携して最新動向を調査し、現地バンカーのインプットも得ながら提案力を高め続けたことも、信頼関係の構築につながりました。今後もチームワークを通して、〈みずほ〉にしかできないソリューション提供を実現します。

みずほ信託銀行 企業戦略開発部
(当時)
中野 紗織

グループ横断プロジェクトでインパクト評価の 社会浸透をめざす

近年、事業活動の結果として生じた社会的・環境的な効果・変化を示す「インパクト」が注目されています。私は社会課題解決起点での信託ビジネスを以前から思い描いていました。そのような中で、お客さまとのインパクト共創をめざす〈みずほ〉グループ横断のワーキンググループに参画し、不動産インパクト評価プロジェクトのリーダーを務めています。

当プロジェクトでは、みずほ信託銀行と、融資の分野でインパクト評価の実績のあるみずほリサーチ&テクノロジーが共同で、不動産の創出するインパクトを評価するフレームワークを策定しました。また、みずほ不動産投資顧問が開発した環境配慮型ビルを実際に評価し、客観性の担保を目的に第三者機関から意見書も取得しました。プロジェクトを通じて、インパクトという概念を加えることでお客さまへの提案の切り口が広がる可能性も見えてきました。今後もインパクトの浸透と新たなビジネスの創出に挑戦していきます。

米国みずほ証券 バンキング部門
テクノロジー・メディア・
テレコムセクター責任者
Andy Laszlo

巨大企業のIPO、 〈みずほ〉の国内外連携が成功の要

ソフトバンクグループ(SBG)の子会社だった英アーム・ホールディングス(アーム)は、2023年、米ナスダックに新規上場(IPO)しました。〈みずほ〉は、ディールの運営管理全般と投資家への株式販売を担うジョイントグローバルコーディネーター兼ジョイントブックランナーとして、米欧の大手投資銀行と並んで最高位のステータスを獲得し、時価総額9.6兆円にのぼるIPOを成功に導きました。

〈みずほ〉には、各国のメンバーが知見を持ち寄り、チーム一丸となってディールに取り組む文化があります。本案件の獲得は、日本・米国・英国の3拠点から参画したメンバー間でのアームのエクイティストーリーの徹底的な議論、そして十数年にわたるSBGとの取引を通じて培った同社とアームへの理解が実ったものです。米州資本市場で大きな存在感を示すアジアで唯一の投資銀行として、今後もグローバルな連携を追求していきます。