

# 価値創造プロセス

## パーパス ともに挑む。ともに実る。

〈みずほ〉は『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に考えます。お客さまや社会とともに挑戦し、正の社会的インパクトを創出するとともに、〈みずほ〉も成長し、その成長をさら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。



### INPUT

#### 〈みずほ〉の歴史とDNA “One MIZUHO”で培った グループ体運営の強み

##### 金融仲介機能提供の基盤となる蓄積

- 安定した財務基盤
- 国内外の拠点ネットワーク



##### 〈みずほ〉のなかに存在する人材や組織・風土

- 人材の専門性と自律性
- グループ体が浸透した組織
- グループ体のサービス提供力



##### 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
- グローバルCIBの機能とプレゼンス
- お客さまとのつながり
- オープンな社内外との共創



▶P.23 価値創造のための資本

### 経営戦略と事業活動

#### 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・社会
- 人材
- ガバナンス

▶P.25 マテリアリティ

#### 社会課題の解決・持続的成長に向けた重点分野

##### ビジネス面における注力テーマ

- |                  |              |
|------------------|--------------|
| 「資産所得倍増」に向けた挑戦   | 顧客利便性の徹底追求   |
| 日本企業の競争力強化       | グローバルCIBビジネス |
| サステナビリティ&イノベーション |              |



##### 成長を支える経営基盤の強化

- |          |         |
|----------|---------|
| 企業風土の変革  | 人的資本の強化 |
| DX推進力の強化 | IT改革の推進 |
| 安定的な業務運営 |         |

▶P.27 中期経営計画の概要と進捗  
▶P.71 事業ポートフォリオ

## 〈みずほ〉が描く世界観(ありたき世界)

### 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

▶P.39 社会のなかの〈みずほ〉

#### OUTPUT

##### 個人ビジネス

- NISA口座・iDeCo口座の増加
- 運用預かり資産・投信運用残高の増加
- デジタル利用率の向上

##### 法人ビジネス

- 事業成長・企業価値向上支援等によるお客さまの成長
- 国内資本市場の活性化・裾野拡大

##### サステナブルビジネス

- サステナブルファイナンス100兆円
- サステナビリティ・トランスフォーメーションの支援

##### グローバルビジネス

- 米国資本市場におけるプレゼンスの向上
- 世界と日本の結びつきの強化

##### 人材・組織、ガバナンス

- 企業理念に基づく行動の発揮
- 人材力の強化と、多様な人材が活躍する組織の実現
- 安定的な業務遂行とガバナンスの強化

#### OUTCOME

##### 社会価値の創出

###### 〈豊かな実り〉 社会的インパクトの創出

- 家計金融資産の拡大
- インクルーシブな社会への進展
- 日本の国際競争力強化
- 世界のネットゼロへの進展

###### 持続可能性の向上

###### 環境・気候変動関連目標

- Scope1,2 2030年度カーボンニュートラル
- Scope3 2050年ネットゼロ

###### 人的資本関連目標

- 女性管理職比率30%(2030年代早期)

###### 株主・投資家への貢献

- 企業価値向上(将来的なPBR1倍超への道筋)
- 累進的な配当(配当性向40%を目安)と機動的な自己株式取得

###### 中期経営計画目標

###### (財務目標) 価値創造のための基盤

- 連結ROE 8%超
- 連結業務純益 1~1.1兆円

###### (非財務目標) 社員とともに成長

- エンゲージメントスコア 65%
- インクルージョンスコア 65%

##### 企業価値の向上

▶P.37 財務・非財務ハイライト

# 価値創造のための資本

## 基本的な考え方

〈みずほ〉は、社会の課題に対応し公益を追求してきたDNAと、2000年の〈みずほ〉創立以降積み重ねたグループ一体運営の強みを土台として、価値創造のための資本（インプット）を強化しながら、社会価値の創出と企業価値をさらに高めていきます。

## 〈みずほ〉の歴史とDNA、培ってきた強み

お客さまと社会に貢献してきた150年の歴史。  
基本理念『フェアでオープン』、パーパス『ともに挑む。ともに実る。』

2023年は〈みずほ〉の源流の1つである第一国立銀行150周年の年でした。〈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。



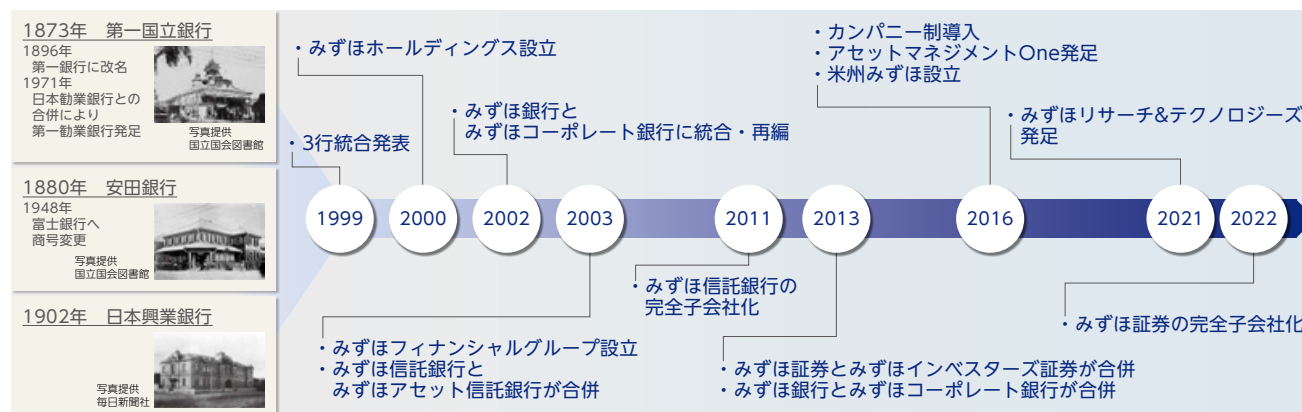
渋沢史料館所蔵

国立国会図書館所蔵

## “One MIZUHO”のもとで培った“グループ一体”

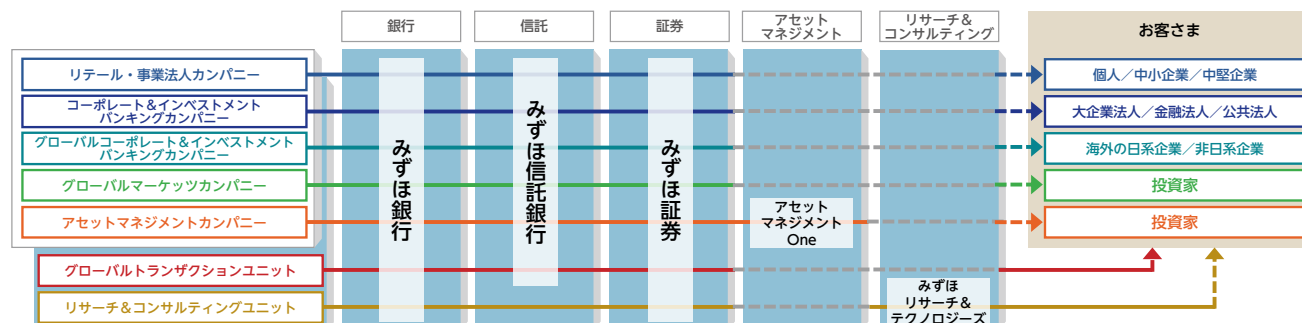
1999年に第一勧業銀行、富士銀行、日本興業銀行の3行統合を発表しました。以来、様々な統合・再編を経て、銀行・信託・証券・アセットマネジメント・リサーチ&コンサルティングからなる今の〈みずほ〉に至っています。

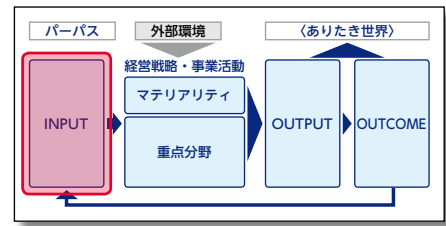
2013年度より“One MIZUHO”を掲げ、お客さまのニーズを起点に“One MIZUHO”で応える、グループ一体運営を培ってきました。



## エンティティ横断のカンパニー制と、グループ一体での顧客ニーズ対応力やソリューション提供力

“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迅速に提供していきます。





## 〈みずほ〉の価値創造をさらに高めるためのインプットの強化

〈みずほ〉は、これまで培ってきた強み、資本（インプット）を組み合わせ、付加価値を生み出していきます。それらの強み（資本）を目指す姿に向かって、さらに高めていくことで、価値創造の持続的な強化に取り組んでいきます。

### 金融仲介機能提供の基盤となる蓄積

#### 〈培ってきた強み〉

- **安定した財務基盤**
  - ・充実した資本蓄積（CET1比率<sup>※1</sup> 9.8%）
  - ・高い格付（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**
  - ・なかでも“グループ一体”でお客さまのニーズに対応する、国内の銀行信託証券共同店舗（45拠点）と銀行証券共同店舗（147拠点）

#### 〈目指す姿・状態〉

- 競争力ある財務基盤と資本効率・収益力（PBR1倍超）
- デジタル・対面での顧客利便性No.1
- システムと業務の安定稼働

#### 〈目指す姿に向けた課題とインプットを高める強化の取り組み〉

- 連結ROEおよびPBRの改善
- 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
- 安定的な業務運営の不断の取り組み

### 〈みずほ〉のなかに存在する人材や組織・風土

#### 〈培ってきた強み〉

- **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<sup>※2</sup>
  - ・“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・プロダクト・その他専門領域での知見

#### 〈目指す姿・状態〉

- 成長戦略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つく組織

#### 〈目指す姿に向けた課題とインプットを高める強化の取り組み〉

- 社員一人ひとりが自律的にキャリアを追求し成長する、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
- ビジネス面における5つのテーマへの注力

### ビジネスにおいて培ってきた強み・特長

#### 〈培ってきた強み〉

- **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
- **お客さまとのつながり**
  - ・個人のお客さま：約2,400万人
  - ・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<sup>※3</sup>

※3. Forbes Global 2000のうち上位200社（除く金融機関）

- **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（お客さまとして、そして事業パートナーとして）

#### 〈目指す姿・状態〉

- 〈みずほ〉の競争優位性の、マーケットとお客さまからの支持
- 持続的なお客さまとのつながり、お客さまからの支持
- 地球環境と自然資本のサステナビリティの実現

#### 〈目指す姿に向けた課題とインプットを高める強化の取り組み〉

- ビジネス面における5つのテーマへの注力
- デジタル・リモート・リアルにおける利便性の追求
- 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（Scope1,2、3）に向けた取り組み

# 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に捉え、「社会の期待<sup>\*1</sup>」と「〈みずほ〉にとっての重要性<sup>\*2</sup>」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、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。

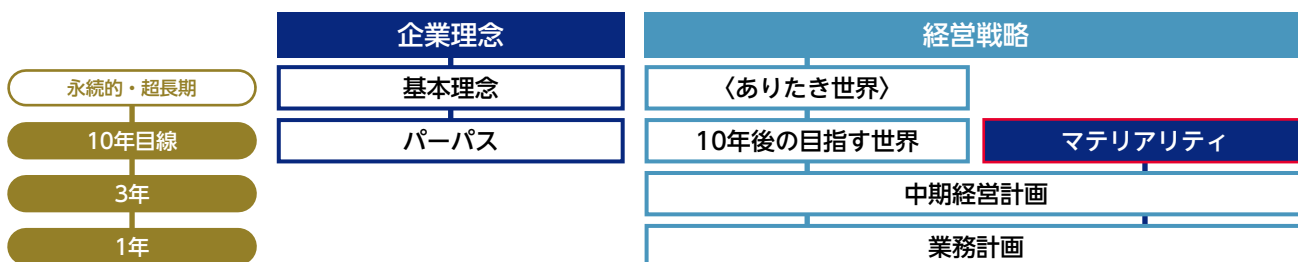
※1. 社会の期待：〈みずほ〉が社会に与えるインパクトに対するステークホルダーの期待

※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

## マテリアリティの位置づけ



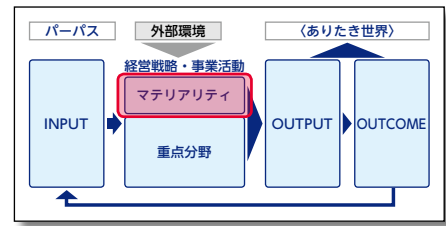
SDGs  
達成に貢献



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、ならびに  
当社グループの持続的かつ安定的な成長（〈みずほ〉におけるサステナビリティ）の実現

## 〈みずほ〉にとっての重要性（リスクと機会）、主な取り組み（成長戦略・中期経営計画）

| ステークホルダー | マテリアリティ（目指す姿・状態）                                         | マテリアリティ選定理由（〈みずほ〉にとってのリスクと機会）                                                                                                                                                         |
|----------|----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| お客さま     | 個人<br>幸福な生活<br>少子高齢化と健康・長寿<br>人生100年時代の一人ひとりに応じた安心・安全・便利 | <ul style="list-style-type: none"> <li>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、事業基盤を棄損するリスク。</li> <li>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。</li> </ul>   |
|          | 法人<br>産業発展とイノベーション<br>産業・事業の発展を支え、グローバルに新たな価値を創造         | <ul style="list-style-type: none"> <li>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棄損するリスク。</li> <li>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なかでの優位性発揮の機会となる。</li> </ul> |
| 経済・社会    | 市場等<br>健全な経済成長<br>環境変化に対応する金融インフラ機能の発揮を通じた経済発展への貢献       | <ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>健全な経済成長に貢献し、そのなか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。</li> </ul>                        |
|          | 環境等<br>環境・社会<br>お客さまとともに環境の保全をはじめとする社会の持続的な発展を実現         | <ul style="list-style-type: none"> <li>〈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。</li> <li>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。</li> </ul>             |
| 社員       | 貢献の基盤<br>人材<br>自律的な企業文化のもと多様な社員が活躍し、お客さま・社会とともに成長        | <ul style="list-style-type: none"> <li>人材が確保できないことは、〈みずほ〉の事業継続へのリスク。</li> <li>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。</li> </ul>                               |
|          | 経営基盤<br>ガバナンス<br>お客さま・社会に貢献するための強固な企業統治と安定的な業務運営         | <ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>一方で、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。</li> </ul>             |



## ● マテリアリティの見直し

マテリアリティは、経営会議・取締役会を通じて、原則、年に一度見直しの必要性を確認しています。

### 「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、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」をリストアップ（1～16）

- 金融行政方針・投資家面談・顧客アンケート等より、追加すべき事象・みずほ固有の事象等を追加（A～I）

▶ 計25個とマテリアリティの整合を確認

### 「くみずほ」にとっての重要性と整合しているかの確認

- マテリアリティと経営戦略（成長戦略・中期経営計画の注力テーマ）の関連性を確認

### リスクと機会、主な取り組みの確認・決定

- マテリアリティ選定理由として、「くみずほ」にとってのリスクと機会
- マテリアリティに関連する、成長戦略・中期経営計画の注力テーマとその取り組み内容

|                                            |                       | 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・社会 | 人材 | ガバナンス |
| ステークホルダーの関心の高い事項（≒社会の期待）<br>（出所：Datamaran） |                       |             |              |         |       |    |       |
| 1                                          | 責任ある投融資               |             |              |         | ●     |    |       |
| 2                                          | ガバナンス                 |             |              |         |       |    | ●     |
| 3                                          | 倫理・コンプライアンス           |             |              |         |       |    | ●     |
| 4                                          | インクルージョンとアクセシビリティ     | ●           |              |         |       | ●  |       |
| 5                                          | 社会的変化、災害、地政学的事象       | ●           | ●            | ●       | ●     |    |       |
| 6                                          | イノベーション・テクノロジー        |             | ●            |         | ●     |    |       |
| 7                                          | 気候変動・GHG排出            |             |              |         | ●     |    |       |
| 8                                          | エネルギーの使用・削減・代替エネルギー   |             | ●            |         | ●     |    |       |
| 9                                          | 公正で包括的な職場             |             |              |         |       | ●  |       |
| 10                                         | ビジネスモデルのレジリエンス        | ●           | ●            | ●       | ●     |    |       |
| 11                                         | 人権                    |             |              |         | ●     | ●  | ●     |
| 12                                         | 組織文化とマネジメント           |             |              |         |       | ●  |       |
| 13                                         | 自然資本                  |             |              |         | ●     |    |       |
| 14                                         | 従業員のウェルビーイング、健康、安全    |             |              |         |       | ●  |       |
| 15                                         | 顧客への責任                | ●           | ●            |         |       |    | ●     |
| 16                                         | コミュニティへの参画            |             |              |         | ●     |    |       |
| 日本・「くみずほ」固有で追加すべきと思われる事象                   |                       |             |              |         |       |    |       |
| A                                          | 安定的な業務運営              |             |              |         |       |    | ●     |
| B                                          | 構造的賃上げ・「人への投資」・分厚い中間層 | ●           |              |         |       | ●  | ●     |
| C                                          | 投資の拡大と経済社会改革の実行       |             | ●            | ●       | ●     |    |       |
| D                                          | 少子化対策・こども政策の抜本強化      | ●           |              |         |       | ●  |       |
| E                                          | 包括社会の実現               | ●           |              |         |       | ●  |       |
| F                                          | 地域・中小企業の活性化           |             | ●            | ●       |       |    |       |
| G                                          | 事業者支援の一層の推進           |             | ●            | ●       |       |    |       |
| H                                          | 資産運用立国実現と資産所得倍増プランの推進 | ●           | ●            | ●       | ●     |    |       |
| I                                          | 金融システムの安定・信頼の確保       |             |              |         |       |    | ●     |

### 成長戦略・中期経営計画

| 重点分野             | 主な取り組み                                                         | 代表的なKPI                             |
|------------------|----------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| 「資産所得倍増」に向けた挑戦   | ● 個人資産形成・運用・承継に対する総合資産コンサルティング                                 | ● 個人預かり資産残高                         |
| 顧客利便性の徹底追求       | ● 対面・デジタル等の顧客接点の質と顧客体験価値の向上                                    | ● インターネットバンキングやアプリの利用者数と店頭タブレット使用率等 |
| 日本企業の競争力強化       | ● 様々な企業や機会を有機的につなぐことによる、新たな価値共創                                | ● 中堅中小法人ソリューション収益額等                 |
| サステナビリティ&イノベーション | ● 知見と金融・非金融の機能を掛け合わせたサステナビリティの推進とイノベーションの創出                    | ● ベンチャーデットファンド組成額等                  |
| 日本企業の競争力強化       | ● ホームマーケットである日本における企業価値向上・事業拡大                                 | ● 国内IB・SDGs債リーグテーブル                 |
| グローバルCIBビジネス     | ● グローバルな金融資本市場のなかでのプレゼンスと、日本と海外をつなぐ役割の発揮                       | ● グローバルCIBリーグテーブル                   |
| 日本企業の競争力強化       | ● サステナビリティを軸としたソリューション・ファイナンス提供や産業・事業構造転換支援                    | ● サステナブルファイナンス額                     |
| サステナビリティ&イノベーション | ● お客さま・社会のサステナビリティの支援・実現と、「くみずほ」自身のESG経営                       | ● Scope1,2 カーボンニュートラル、Scope3 ネットゼロ  |
| 人的資本の強化          | ● ビジネス戦略と人事戦略の連動性の向上と、挑戦を支える・貢献が報われる・働きやすさを感じる組織の実現            | ● 各ビジネスを支える人材等の人的資本KPI              |
| 企業風土の変革          | ● 企業風土変革の取り組み推進                                                |                                     |
| 安定的な業務運営         | ● オペレーショナルレジリエンス（事業継続力）、サイバーセキュリティ対策やAML/CFRT対策、グローバルガバナンスの強化等 | ● 大規模システム障害件数                       |

価値創造プロセス  
トップメッセージ

価値創造のための資本  
「くみずほ」の価値創造ストーリー

マテリアリティ  
価値創造のための事業戦略

中期経営計画の概要と進捗  
価値創造を支えるガバナンス

財務・非財務ハイライト

データセクション  
社会のなかの「くみずほ」