

Section 03

価値創造のビジネスモデル

Q 〈みずほ〉はどのように競争優位性を高め、成長を実現するのか。

A 〈みずほ〉では「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」の4つの領域が相互に連携しながら競争力を高めるビジネスモデルの確立をめざしています。その領域ごとの戦略と進捗を解説します。

Section 01
トップメッセージ

Section 02
〈みずほ〉の
価値創造ストーリー

Section 03
価値創造の
ビジネスモデル

Section 04
持続的な価値創造を
支える基盤

Contents

- P.34 マスリテール
- P.37 ウェルスマネジメント&
アセットマネジメント
- P.39 企業成長支援
- P.42 グローバルCIB
- P.44 特集 米州での基盤強化

マスリテール



目指す姿・
状態

〈みずほ〉はデジタル・リモート・リアルの三位一体での「顧客利便性の徹底追求」により、お客さまから選ばれる「マスリテールにおける最も便利で安心なパートナー」をめざします。
預金口座の魅力度を高め、お客さま・産業・社会への資金供給に必要な安定的な預金の確保と、将来につながるお客さま層の獲得を実現します。

〈みずほ〉の強み

オープンな他社との連携も活用し、デジタル・リモート・リアルのそれぞれのチャネルを磨き上げるとともに、3つのチャネルをシームレスにつなぐ。

● デジタル・リモート・リアルのチャネル

みずほダイレクトアプリの継続的なUI・UXの改善、AIも活用した次世代コンタクトセンター、相談中心型の「みずほのアトリエ」等の新型店舗への転換、デジタルマーケティングの手法によるシームレスなチャネルの接続

● オープンアライアンス等を通じた利便性、利得性

楽天グループとの提携等、他社とのオープンなアライアンスを通じて、磨き上げられた「顧客利便性」と競争力のある「利得性」により、預金口座のアクティブな継続利用につなげる

取り組むべき課題

- リアル店舗を有する銀行、店舗を有しないネット専門銀行、FinTechや銀行以外の業種からのサービス参入等、変化する競争環境の中で、チャネルやUI・UX等を常に見直し、改善する必要
- ・時代に合い、お客さまのニーズに沿い、事業としての持続性のあるチャネル展開
- ・デジタルツールの高度化、UI・UXの更なる改善
- ・激化する銀行口座獲得における競争力と、お客さまリーチの裾野拡大

マストリテール

施策の進捗

1 デジタル・リモート・リアルのチャネル改革

みずほダイレクトアプリの利便性改善により、利用者が着実に増加しています。店頭に来店されるお客さまにおいても、店頭タブレットというツールをご利用いただく割合が上昇し、事務手続き・処理の自動化が進んでいます。

併せて、既存店舗の店舗形態も見直しています。平日夕刻や土日も開店する、個人のお客さま専門の資産形成・運用等の相談型店舗である“みずほのアトリエ”の展開を始めています。

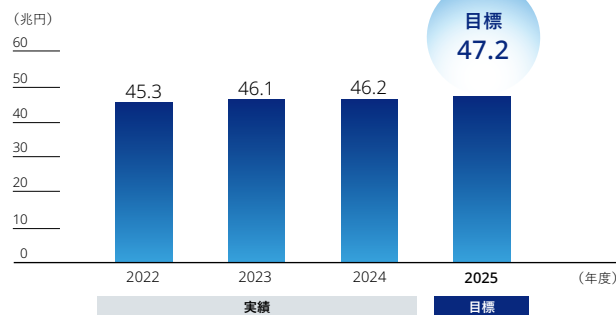
2 他社とのオープンな連携も活用した、利便性の追求と利得性の強化

2024年11月に楽天カードと戦略的資本業務提携を発表しました。新たな顧客獲得ルートを創造し、〈みずほ〉の顧客基盤拡大の礎を構築するために、ポイントやクレジットカードにおける連携を含め、様々な領域における楽天グループとの協業を検討します。2024年12月から、楽天ポイントとみずほ銀行での特典を受けられる「みずほ楽天カード」の提供を開始しました。

また、2025年4月から提供を開始した新しいポイントサービス「みずほポイントモール」では、国内銀行で初めて「PayPayポイント」「楽天ポイント」「dポイント」の3つの共通ポイントと等価交換可能な特長を有します。（みずほ銀行調べ、2025年3月4日時点）

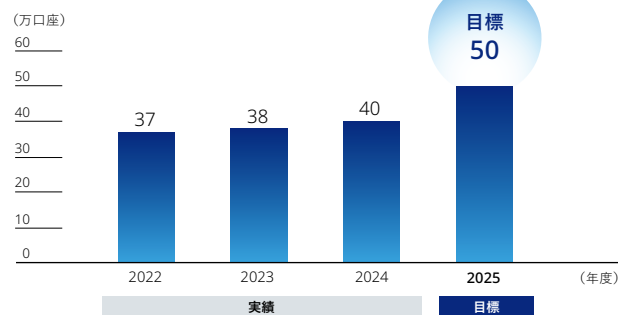
主なKPI

銀行個人預金残高※1

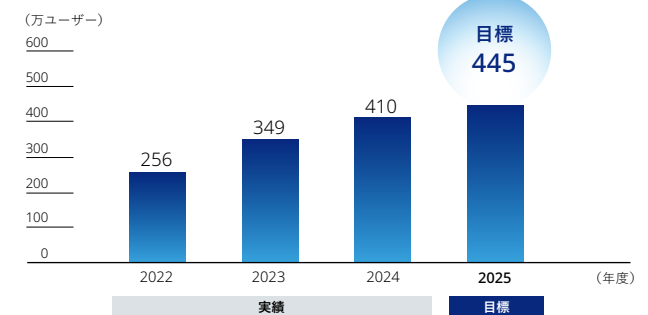


※1. 個人セグメント、円貨預金、各年度末時点

銀行預金口座新規開設数



みずほダイレクトアプリMAU※2



※2. MAU：Monthly Active User、月間利用者数、各年度末月

個人預金口座の開設数は2021年度まで減少傾向にあり、年間35万件まで落ち込みました。その後、全社的に顧客基盤の重要性への強い認識と着意を改めて徹底し、効果的なキャンペーンやブランド戦略の展開等により、減少傾向は反転し、2022年度以降、着実に増加しています。

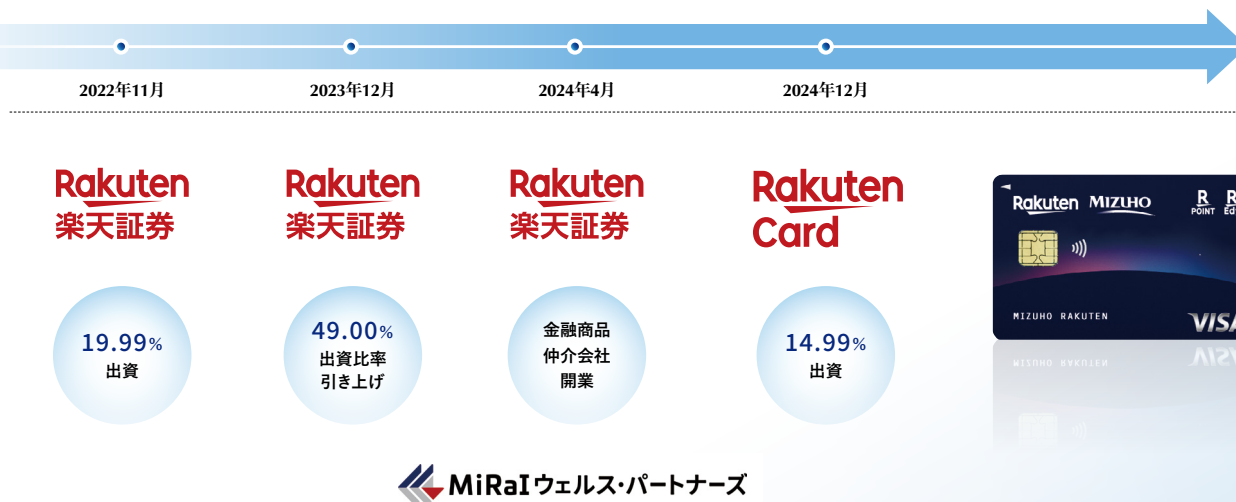
みずほダイレクトアプリは、2022年1月の大幅リニューアルによるUI・UX改善に加えて、新規口座開設時の利用案内等が奏功し、口座開設数の増加に併せて、ダイレクトアプリMAUも順調に増加しています。

こうした、預金口座開設数自体の増加や、みずほダイレクトアプリのUI・UX改善等によるMAUの増加に加えて、決済アプリ「みずほウォレット」ほかの様々な入出金サービスの充実、他社との連携等により、既存の口座も含めて「普段使われる」メイン口座化・アクティブ口座化も進み、預金残高も着実に増加しています。

一方で、銀行間の預金口座・預金残高の獲得競争は激化しており、引き続き顧客利便性の追求と利得性の向上により、預金口座の魅力度を磨き上げ、個人預金を獲得します。

楽天グループとの業務提携

〈みずほ〉は、国内最大級の経済圏を有する楽天グループと提携し、金融と経済圏が融合した新しいモデルを創っていきます。



提携の狙い

〈みずほ〉が培ってきた個人のお客さま層や対面・リモートでのコンサルティング力の強みと、楽天グループが持つ楽天経済圏のお客さま層やお客さまのニーズ把握力、優れたUI・UXの構築力といった強みを掛け合わせ、新しいリテール事業モデルの創造をめざします。

〈みずほ〉は楽天グループとの提携を通して顧客利便性の改善と利得性の向上を図ります。〈みずほ〉の銀行預金口座の魅力度を高め、新しいお客さまの獲得チャネルを構築し、〈みずほ〉のお客さま基盤と粘着性のある安定的な預金基盤の拡大をめざします。

楽天証券との提携では、資産形成・資産運用分野におけるオンライン・リアル双方のチャネルを組み合わせ、みずほ銀行も含めた、証券会社同士にとどまらない両グループの連携を深化させています。

楽天カードとの提携では、ポイントやクレジットカードにおける連携を含めた、様々な領域における楽天グループとの協業を進めています。

What's?

Rakuten

多種多様な分野において70以上のサービスを提供

楽天グループは、国内外でインターネットサービス（Eコマース、トラベル、デジタルコンテンツ等）、金融サービス（クレジットカード、銀行、証券、決済等）、モバイルサービス（携帯キャリア事業等）等、多岐にわたる分野で70以上のサービスを提供しています。

メンバーシップを軸に多様なサービスを結び付ける独自の「楽天エコシステム」を形成

楽天グループは、これらのサービスにおいて楽天IDを中心としたメンバーシップを軸に有機的に結び付けることで、他にはない独自の「楽天エコシステム（経済圏）」を形成しています。

楽天会員は共通の楽天IDを活用し、エコシステム内の複数のサービスを利用できるとともに、提携先での買い物やサービス利用時でも「楽天ポイント」を貯めたり、使ったりすることができます。

ライフシーンを幅広くカバーする利便性の高いサービスを提供することで、顧客のエコシステム内への流入拡大やグループサービスの複数利用、回遊的・継続的なサービス利用が促進されます。これにより、会員1人当たりのライフタイムバリュー（生涯価値）の最大化、顧客獲得ルートの最大化、楽天グループサービスの流通総額の増大において相乗効果が発揮されます。

今後も「楽天エコシステム」の拡大を進め、楽しく便利なサービスの提供をめざしています。

ウェルスマネジメント& アセットマネジメント

目指す姿・
状態

〈みずほ〉はお客さまとともに「資産所得倍増」に向けて挑戦し、「個人の幸福な生活」の実現に貢献するために、「資産の形成と運用における最も頼りになるパートナー」をめざします。

グループ一体のコンサルティングを強みとして、個人のお客さまの資産形成・運用・承継ニーズに対応するとともに、アセットマネジメントOneの運用力や商品開発力を強化します。

〈みずほ〉の強み

お客さま本位の業務運営を徹底した、銀行・信託・証券一体での総合的な資産のコンサルティングにより、資産形成・運用・承継ニーズに対応する。

また、アセットマネジメントでは、アセットマネジメントOneの運用力・商品開発力の活用と、外部運用会社を通じた質の高い商品の品揃えを提供する。

● グループ一体のコンサルティング

- ・銀行：NISA等の資産形成の入り口およびお客さまとグループ機能をつなぐ「扇の要」
- ・信託銀行：承継・遺言や不動産ニーズへのコンサルティング
- ・証券：高度な資産運用ニーズへのコンサルティング

● オープンアライアンスによるアセットマネジメント機能

- ・グループ内の運用会社アセットマネジメントOneの運用力・商品開発
- ・海外の優良運用会社との提携強化を通じた質の高い商品の品揃え

取り組むべき課題

● コンサルティング力とアセットマネジメント機能の更なる強化

- ・社員のリテラシー向上やお客さま本位の業務運営の徹底による、コンサルティング力の不断の強化
- ・他社との連携も活用した、デジタル・対面双方における顧客利便性の向上
- ・より付加価値の高いアクティブ運用やオルタナティブ商品のラインアップの拡充

ウェルスマネジメント&アセットマネジメント

施策の進捗

1 “NISAと言えばみずほ”というブランド確立

2024年1月から始まった新NISAを契機とした資産形成の裾野拡大の機会を捉え、プロモーションを展開し、気軽に立ち寄り相談できる「みずほNISAカフェ」をスタートしました。店舗だけでなく、商業施設やマンションでもNISAカフェセミナーを開催する等、よりお客さまの近くで資産形成の情報と機会を提供しています。

2 楽天証券提携

2022年11月から行っているみずほ証券と楽天証券ホールディングス株式会社の戦略的資本業務提携を2023年12月に強化し、オンライン・対面双方の強みをいかした連携を進めています。

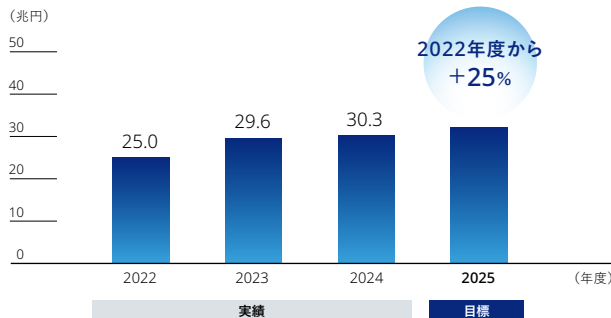
これまでに、合併でのファイナンシャルアドバイザー会社であるMiRalウェルス・パートナーズの設立や、みずほ証券・楽天証券での共同システムの導入、みずほ銀行・楽天証券間の円貨・外貨の資金移動・積み立ての連携を展開しています。

3 アセットマネジメントの強化

外部の有力な運用会社とのアライアンスも活用し、ニーズが高まっているオルタナティブ商品のラインアップを強化します。2024年10月には、長い歴史と突出した実績を誇る老舗の米国プライベートクレジット資産運用会社Golub Capitalへの出資および業務提携を行いました。ダイレクトレンディング戦略を中心としたプライベートクレジットの運用商品を日本のリテール・富裕層向けに販売します。

主なKPI

個人運用預かり資産残高

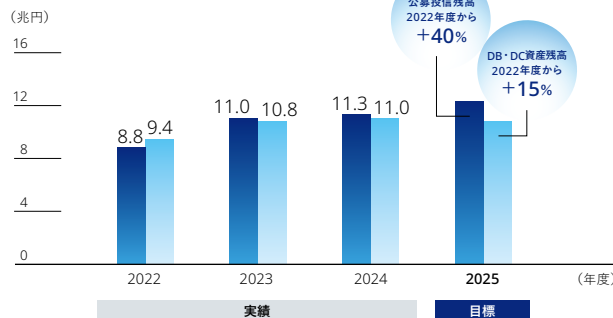


※ 各年度末時点

NISAやiDeCo等も契機とする「貯蓄から資産形成へ」の盛り上がりもあり、新たな資産形成ニーズを中心とした個人運用預かり資産全体としては順調に増加しています。

一方で、富裕層の資産運用では、国内競合企業と比較すると成長の余地があり、〈みずほ〉ならではの差別化として企業オーナー取引やWorkplace Business(職域取引)の活性化に取り組んでいます。

公募投信残高／DB・DC資産残高



※ 各年度末時点

※1. 公募株式投信除くETF

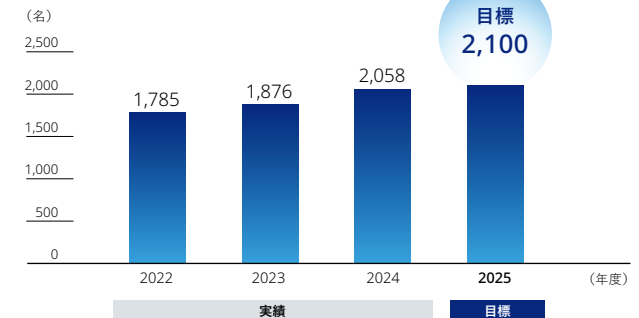
※2. DB(確定給付年金)およびDC(企業型・個人型確定拠出年金)の資産残高合計

※ 各年度末時点

同じく、投信・年金資産残高は順調に増加しています。

業界全体として成長余地のあるアセットマネジメントビジネスにおいて、運用力や商品提供力の強化を通じ、資産運用立国の実現に向けて取り組んでいきます。

個人コンサルティング人材



※ 各年度末時点

お客さま本位で資産形成・運用・承継をサポートできる対面コンサルティングの知識・経験を有する人材の重要性が増しています。その人材として「FP1級、CFP(Certified Financial Planner: 認定ファイナンシャルプランナーの国際資格)の取得者」と定義し、資格取得支援講座の導入等、社内の支援制度を拡充しています。

更なる加速と、人材の底上げの必要性を認識しており、ベース知識や資産形成・運用・承継等に必要の専門知識を可視化し、ギャップを分析、強化状況をモニタリングしています。

企業成長支援

目指す姿・
状態

〈みずほ〉は「日本企業の競争力強化」と「サステナビリティ&イノベーション」に向けた動きを支援し、日本の成長軌道への回帰や国際競争力の向上、脱炭素化・サーキュラーエコノミーへの転換等の「サステナブルな社会・経済」の実現に貢献するために、「事業の創造&成長に伴走するプロフェッショナル」をめざします。

様々な規模やステージのお客さまをつなぎ、事業成長・企業価値向上の徹底的な支援において〈みずほ〉の競争力を発揮し、お客さまとともに成長します。

〈みずほ〉の強み

「フェアでオープン」な姿勢で、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、これまで培ってきた金融・産業・サステナビリティ等の知見といった強みをいかし、様々な規模やステージのお客さまをつなぎ、事業成長・企業価値向上を力強く支援する。

● 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

- ・国内法人のお客さま：上場企業の約8割
- ・スタートアップ企業との取引：約 5,800社

● グループ全体の機能提供

銀行のファイナンス提供力、信託銀行の事業承継や不動産分野におけるコンサルティング機能、証券の投資銀行機能等を結集し、資本・財務戦略から事業戦略まで一貫通貫で幅広い領域を支援

● 培ってきた産業・サステナビリティの知見と構想力

邦銀最大級の規模と歴史を有する産業調査機能と、サステナビリティ分野をはじめ高い専門性を有するシンクタンク・コンサルティング機能

● 「フェアでオープン」であり「時代の先を読む」姿勢

〈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。今も〈みずほ〉の姿勢として生きるアイデンティティ

取り組むべき課題

● MidCap・中堅企業から大企業に至るまで、増加する様々なニーズへの対応力の強化

- ・MidCap・中堅企業の事業成長支援ニーズへの対応力や投資銀行サービス等の強化、同成長領域へのリソースのシフト
- ・大企業を中心とした、コーポレートアクションの大型化・複雑化・グローバル化への対応
- ・事業承継やイノベーション支援等、専門性・経験が必要だが、外部採用ではカバーしにくい分野での人材の育成
- ・サステナビリティ領域における将来・次世代技術や先端ビジネスにおける、継続的な知見獲得とビジネス経験

企業成長支援

施策の進捗

1 企業成長支援、事業承継、イノベーション企業の支援

MidCap・中堅企業のお客さまに注力し、事業成長の提案・議論を重点的に行っています。お客さまから前向きな反応をいただき、事業成長支援の手応えを得ています。対象とするお客さま層や提案・議論のテーマ、対応するソリューションを拡大しています。

イノベーション企業向けには、専門の法人営業部署や審査部署の設置、セクター別の与信対応方針の整備、デットファンドの立ち上げ等によるリスクマネー供給を強化しています。

2 コーポレートアクションの創出・捕捉

「資本コストや株価を意識した経営」を含めた東証改革、「同意なき買収」に対する政府方針、日本において活発化するアクティビスト活動等を契機に、日本の資本市場を取り巻く環境は大きく変化しており、企業のコーポレートアクションも活発化しています。

〈みずほ〉は培ってきた産業・サステナビリティの知見と構想力をいかし、グループ機能を結集して企業価値向上に資する取り組みを支援し、お客さまとともに成長します。主にM&A、ECMおよび不動産領域の人員増強と人材育成を今後加速させ、大型化・複雑化・グローバル化するコーポレートアクションへの対応力を強化します。

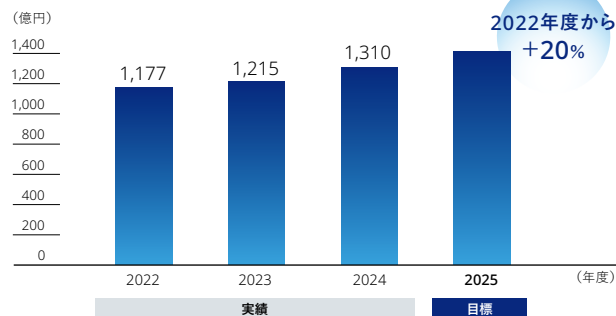
3 「発行体と投資家」「法人と個人」「現世代と次世代」を“つなぐ”機能の強化

資本政策や株主戦略の見直しに対する顕在的・潜在的ニーズが増大しています。また、経営者の高齢化に伴う中堅中小企業の承継問題では、親族内承継に加え、M&AやMBOといった承継方法も増加しています。

みずほ信託銀行が有するコンサルティング力が、資本政策や株主戦略に関するコンサルティングをはじめ、企業・オーナー双方の視点での事業承継提案等まで、グループ一体でのお客さま支援の起点として効果的に機能しています。

主なKPI

中堅中小法人ソリューション収益額



規制・環境変化を踏まえた成長支援アプローチの実践により、MidCap・中堅中小企業において増加する成長投資やM&A等のコーポレートアクションの捕捉が着実に進展しています。また、企業オーナーに対する法人と個人の両面からのアプローチを強化することで、1万6,000社超の先で事業承継ニーズを捕捉する等、案件のパイプラインも着実に積み上がっています。

国内IBリーグテーブル(金額ベース)

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
DCM※1	1位	1位	1位	1位
SDGs債※1	1位	1位	1位	1位
ECM※2	4位	4位	4位	3位
M&A金額※3	5位	5位	7位	4位

※1. 引受金額ベース、ローンチ日ベース サムライ債、地方債(主幹事方式)、優先出資証券を含み、証券化・ST除く(出所)Capital Eye

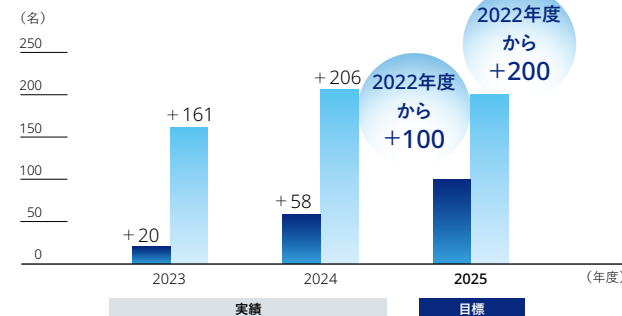
※2. ブックランナーベース、価格決定日ベース 新規公開株式、既公開株式、転換社債型新株予約権付社債の合算(REIT含む)(出所)LSEG

※3. 取引金額ベース、日本企業関連、不動産案件除く(出所)LSEG

〈みずほ〉は国内デット資本市場(DCM)の領域において、トップのマーケットプレゼンスを有してきましたが、ECM・M&Aでは市場シェアを拡大でき得る余地を残しています。

ECMでは国内リテール販売力や海外での日本株の取り扱いといった〈みずほ〉の実力に対するお客さまやマーケットの理解を広げ、M&Aではみずほ証券に加えて、2023年度に買収したGreenhillも起点とした日本企業のクロスボーダー案件の取り込みを強化します。

事業承継人材／イノベーション企業支援人材



■ 事業承継人材 ■ イノベーション企業支援人材

※ 2023年度より開始。以降増加人数、各年度末時点

事業承継は専門的な知識と実務経験を要します。イノベーション企業支援も、先端テクノロジー領域での支援経験や、成長ステージごとに異なる企業ニーズに対応するための専門知見が必要です。両者とも育成に時間を要する一方、外部採用で強化しにくい人材です。事業承継がより中長期的に時間を必要とするため、重点的・計画的にアサインすることで、着実に育成していきます。

企業成長支援

施策の進捗

4 「グランドデザイン」に基づいた議論

「フェアでオープン」「時代の先を読む」を掲げる〈みずほ〉ならではのアプローチとして、カーボンニュートラル実現と持続可能な経済成長を両立させる「2050年のありたい日本の産業構造」を、〈みずほ〉の考える「グランドデザイン」として描き、ステークホルダーや業界の枠を超えたアプローチについて、様々な産業のお客さまとディスカッションしています。

産業構造や個々の企業の事業構造についての議論は、事業ポートフォリオの脱炭素化やエネルギー転換も含めたコーポレートアクション等の支援に発展しています。

5 価値共創の取り組み

〈みずほ〉はパーパス「ともに挑む。ともに実る。」を体現する取り組みとして、社会課題の解決と新規事業の創出をめざすお客さまとともに、〈みずほ〉の強みである産業知見と官民ネットワークを活用しながら挑戦する価値共創を推進しています。

また、社会課題を解決していく技術・事業に対して、お客さまとともに成長段階に応じた出資（下記）を行い、多様な当事者をつなぎながら事業化やプラットフォーム構築に向けて取り組んでいます。

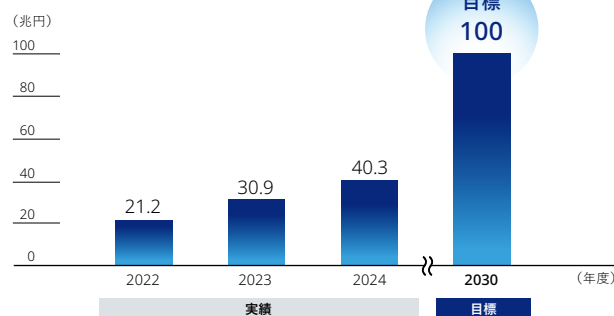
6 社会課題解決に向けた個別領域の深掘り

サステナビリティ関連ビジネスにおいて、将来を見据え、水素、カーボンクレジット、インパクト、サーキュラーエコノミーに注力しています。

水素等のサプライチェーン構築の早期実現に対して、2030年までに2兆円のファイナンスアレンジをめざすと発表しました。カーボンクレジット分野では、ルールメイキングへの関与やクレジット創出企業との連携等を行っています。「インパクトビジネスの羅針盤」を2024年5月に公表し、インパクトビジネスの可能性や取り組み方針等を示しました。

主なKPI

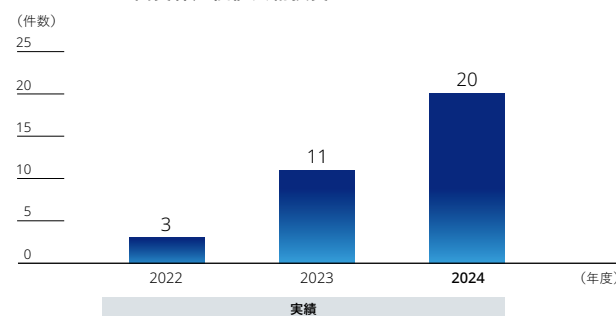
サステナブルファイナンス



※ 2019年度からの累計金額

サステナブルファイナンスは〈みずほ〉が掲げる2030年度までの100兆円の目標に向けて順調に積み上がっています。〈みずほ〉が培ってきたデット領域（ローンやDCM）における強みに、サステナビリティの知見を掛け合わせ、国内公募SDGs債では継続して1位（出所：Capital Eye）、グローバルなシンジケートファイナンスにおいても上位（出所：LSEG）に位置する等、サステナブルファイナンスにおいて強みを発揮しています。

トランジション出資枠／価値共創投資



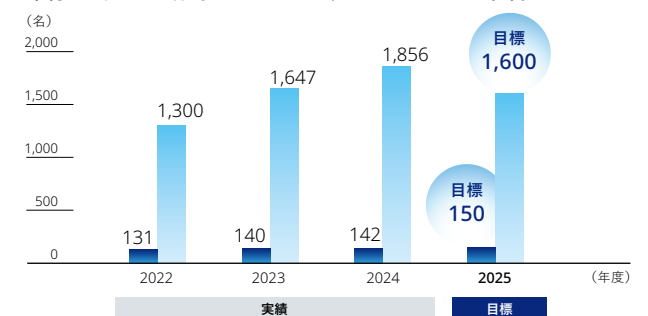
※ 両枠合計の累計出資案件数、各年度末時点

技術や事業の成長段階に応じてトランジション出資枠^{※1}と価値共創投資^{※2}という2つの投資枠を用意しており、2025年3月末時点で計20件の投資を実績化、またパイプラインも積み上がっています。

※1. トランジション出資枠：開発・実証段階にあるトランジション領域に関するプロジェクトに対する出資枠

※2. 価値共創投資：お客さまによる新たな事業の創出やその商用化を後押しする出資

環境・エネルギー分野コンサルタント／サステナビリティ経営エキスパート



■ 環境・エネルギー分野コンサルタント（みずほリサーチ&テクノロジーズ）

■ サステナビリティ経営エキスパート

※ 各年度末時点

大企業のお客さまを中心に、様々なサステナビリティに係る課題に対応するため、専門人材を拡充しています。また、社会全体のサステナビリティの推進のためには、大企業のみならず、サプライチェーンを構成する中堅中小企業の取り組みも重要であることから、サステナビリティの知識習得により、幅広い法人のお客さまとディスカッションを促進しています。専門人材、裾野拡大とともに順調に進んでおり、質も重視しながら継続して推進します。

グローバルCIB

目指す姿・ 状態

〈みずほ〉は、米国を中心とした資本市場における高いプレゼンスや、日本を含む充実したグローバルネットワークをいかし、各地域のお客さまに総合的な金融ソリューションを提供します。「サステナブルな社会・経済」の実現に向け、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」をめざします。

〈みずほ〉の強み

自前の北米ビジネスモデルやグローバルネットワークといった〈強み〉の発揮により、グローバルでのソリューションを提供。

● 銀行・証券、バンキング(プライマリー)・マーケット(セカンダリー)を一体運営する、米州CIBビジネスモデル

これまで培ってきた米国資本市場におけるデット分野での高いプレゼンスに加え、株式資本市場(ECM)や、Greenhill買収により強化したM&A、プライマリービジネスに資するセールス&トレーディング(S&T)を深化。バンキングとマーケットが相乗効果と補完を生む〈みずほ〉ならではのCIBモデル

● グローバルネットワーク

高いプレゼンスを誇る米州に加え、サステナビリティ分野で先行するEMEAのフットプリント、成長ポテンシャルの高いAPACの拠点網をつなぐ充実した海外ネットワーク

- ・海外法人のお客さま：世界の大企業(Forbes Global 2000のうち金融機関を除く上位200社)の約9割
- ・海外拠点ネットワーク：107拠点(2025年3月末時点)

取り組むべき課題

- 地域間連携によるCIBモデルの深化、グローバルビジネスの基盤となるコーポレート機能強化・人材ポートフォリオ拡充
 - ・地域を超えたグローバルでのビジネス連携の促進
 - ・拡大する海外ビジネスを支えるコーポレート機能の強化
 - ・グローバルビジネスを担うコア人材の育成・ポートフォリオの拡充

グローバルCIB

施策の進捗

1 米州：CIBビジネスモデルの機能の更なる強化

2023年12月に完了した米国M&Aアドバイザー会社Greenhillの買収により、M&A機能を内製化し、グローバルでのソリューション提供力を強化してきました。

Greenhillとの融合は着実に進捗しており、日本を含めた地域間の連携が加速し、クロスボーダーでのM&Aマニデート取得等の実績が出ています。

2 EMEA：CIBビジネスを支える体制整備

2025年4月に、欧州大陸において、銀行・証券事業を一体で担うユニバーサルバンクへの移行を完了しました。組織・体制の最適化を図るとともに、お客さまのニーズに応じた包括的な金融サービスをワンストップで提供していきます。今後は、ITシステム統合等を進め、持続性ある事業基盤を強化していきます。

3 APAC：国や地域の特性に応じた事業展開

国や地域の特性に応じて、トランザクションバンキングや、デリバティブビジネスの拡大に取り組んでいます。銀行・証券一体での運営を加速させ、APAC地域における競争力を一層強化していきます。

主なKPI

グローバルCIBリーゲテーブル

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
合計	15位	17位	14位	13位
IG(L/DCM) ^{※1}	6位	4位	5位	7位
Non-IG(L/DCM) ^{※2}	17位	14位	15位	15位
ECM ^{※3}	15位	15位	9位	9位
M&A ^{※3}	44位	44位	27位	28位

※1. 投資適格の企業が発行する債券・ローン、フィーベース(出所)Dealogic

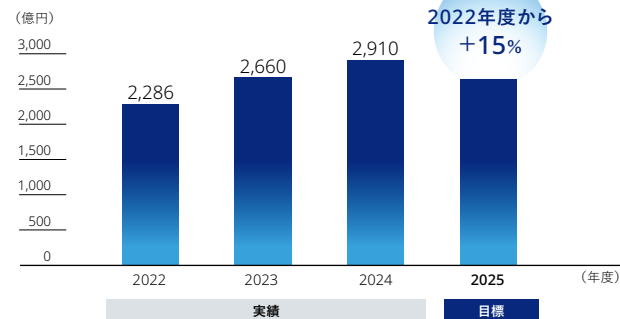
※2. 非投資適格の企業が発行する債券・ローン、フィーベース(出所)Dealogic

※3. フィーベース、2023年度以降Greenhillを含む(出所)Dealogic

※1,2,3. 主要4通貨(USD, EUR, GBP, JPY)

〈みずほ〉は「グローバルCIBリーゲテーブル」において、アジアの金融機関としてトップの13位に入っています。〈みずほ〉の強みであるIG(L/DCM)の基盤をいかしながら、買収したGreenhillのM&A機能とグローバルネットワークを活用し、日本を含む各地域にわたるお客さまの事業戦略・資金調達ニーズに幅広く応え、実績を積み上げることで、2030年までに「グローバルトップ10」をめざします。

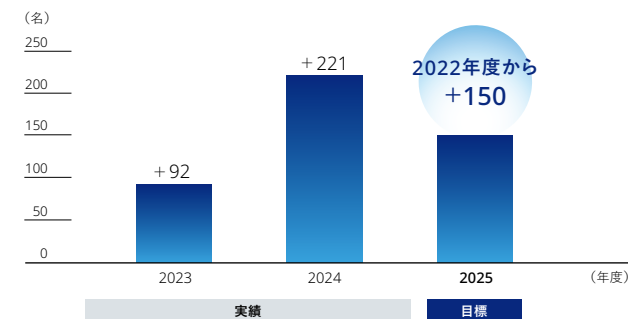
海外S&T収益額



米州・EMEA・APACにおいて、地域の特性に合わせたS&Tビジネスをオーガニックに展開しています。

強みである日本円プロダクトや米ドルプロダクトをグローバルにディストリビューションする等、具体的な効果が出ています。

グローバル人材の拡充(新規海外派遣者)



※ 2023年度より開始。以降累計増加人数、各年度末時点

海外拠点のみならず日本国内においても、現地で働く社員とともに業務が遂行できる海外勤務経験者の人材プールの確保が重要です。コロナ禍での制約や今後の退職の波による海外経験者の減少に対応するために新規での海外派遣を増加させており、2年間で221名の海外未経験者が新たに赴任しています。特に若手社員向けには、2023年度以降2年間の海外派遣制度を設け、年間30名を派遣しています。

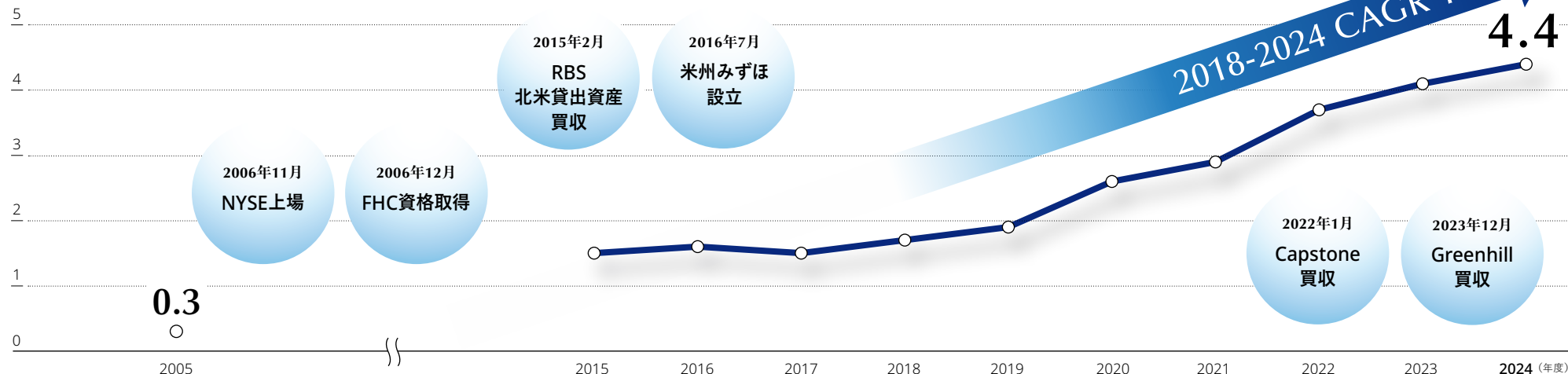
また、それぞれのマーケットに精通した海外現地採用社員がビジネスを推進できるよう、海外拠点の管理職における現地人材比率は80%以上の高い水準で維持しています。

米州での基盤強化

〈みずほ〉は、効果的なインオーガニック戦略とオーガニックな事業基盤の拡大により、顧客層・プロダクツ・人材を内製化しながら成長し、独自の強みである米州における自前のCIBビジネス基盤を成長させてきました。

米州業務粗利益

(US\$ billion)



グローバル金融機関にふさわしいガバナンスの強化 (NYSE上場、FHC資格取得)

みずほフィナンシャルグループは、グローバル金融機関としてふさわしいガバナンスに向け、米国会計基準や米国SOX法^{※1}に準拠した情報開示および内部統制を構築し、2006年11月にNYSE^{※2}にADR^{※3}を上場しました。

さらに、銀行グループが米国において社債、株式等の引受・販売をはじめとする各投資銀行ビジネスを包括的に行うために必要な米国銀行持株会社法に基づく金融持株会社(FHC^{※4})資格を2006年12月に取得しました。2007年度には、米州において銀行・証券兼職者を配置し、銀行・証券プロダクツ双方の一元的な営業を開始しました。

※1. SOX法：サーベンス・オクスリー法 ※2. NYSE：ニューヨーク証券取引所

※3. ADR：米国預託証券 ※4. FHC：Financial Holding Company

Integrated Debt Houseへ (RBS北米貸出資産買収)

更なる銀行・証券一体でのビジネス推進、コーポレート機能の一体化によるガバナンスの高度化を実現するために、2016年7月に中間持株会社「米州みずほ」を設立し、米国みずほ銀行、米国みずほ証券等の米国現地法人を傘下に置きました。

これと前後して、2015年2月には、RBS^{※5}から約32億米ドルの北米貸出資産を買収し、同時に約120名のバンカーと資本市場の専門家が〈みずほ〉に移籍し、一元的な貸出・社債提供を強みとする“Integrated Debt House”としての事業基盤強化を加速させました。

※5. RBS：Royal Bank of Scotland(当時、現NatWest Group)

Corporate & Investment Bankトップ10へ (プロダクツの強化、Capstone、Greenhill買収)

投資適格の顧客基盤と強みを有する貸出・社債のビジネスを安定基盤に、非投資適格企業やスポンサー、デリバティブのセールス&トレーディング(S&T)ビジネス、ECMやM&A等、顧客基盤とプロダクツを拡充してきました。

2022年にプレースメントエージェンツ業務^{※6}に特化したCapstone Partnersを買収し、スポンサービジネスのバリューチェーン上の機能を追加しました。

2023年12月にはM&Aアドバイザリー会社Greenhillを買収しました。

※6. プレースメントエージェンツ業務：スポンサーによるファンド新設や既存ファンドの増資時の資金調達において、LP投資への出資の打診等の各種アレンジ、アドバイスを提供する業務

米州での基盤強化

なぜ米州か、なぜM&A強化か

CIBビジネス（LCM、DCM、ECM、M&A）のグローバルフィープールの地域別内訳では、3分の2が米州です。また、プロダクツ別の内訳を見ると、M&Aが全体の半分近くを占めます。

〈みずほ〉は米州において、投資適格（IG）のデットビジネスでの市場シェアを高めてきた強みがあり、更なる成長・収益源の多様化に向けて、選別的にプロダクトを拡充し、非投資適格のデットビジネスやECM、S&Tを強化してきました。現在、米州CIBリーグテーブルにおいて14位までシェアを上げてきました。

米州CIBにおいて一段と飛躍するためには、米州CIBのフィープールにおいても約半分を占めるM&A領域での成長が不可欠です。2023年12月に、米国M&Aアドバイザリー会社Greenhillの買収を完了しました。米国における独立系投資銀行の草分け的存在であり、米国・欧州・アジアに15の拠点をもち、約370名の人材を有しています。

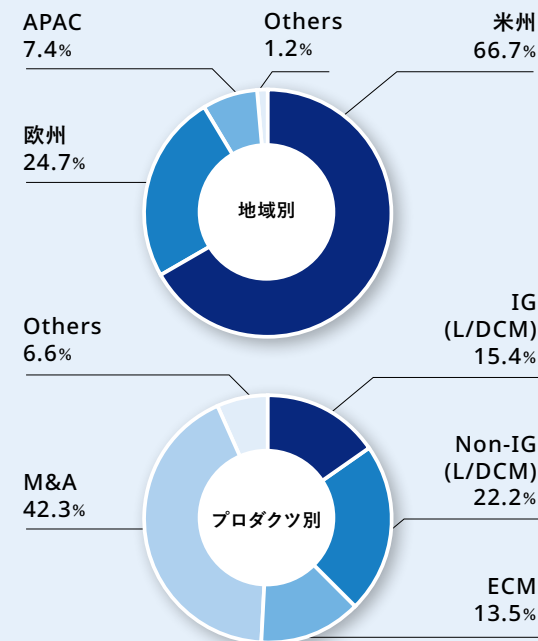
〈みずほ〉のCIBビジネスがめざすところ

M&Aはそれ自体のフィープールの大きさに加え、コーポレートアクションの入り口として、後続のDCM・ECM・デリバティブ等のバリューチェーンの起点となります。

グローバルCIBにおいて〈みずほ〉がさらに成長を加速させるためには、米州でのCIBビジネスの成長に加え、これまでのデット（負債）を起点・切り口とした「企業の“デット”に強い〈みずほ〉」から、デットからエクイティ（資本）までを含む企業価値全体にアプローチできる「企業の“事業戦略”に強い〈みずほ〉」への脱皮が必要です。その変化へのカタリストとなり得るのが、Greenhillの買収です。

Greenhill買収を通じてM&Aビジネスにおける人材とブランドを獲得し、M&A機能を内製化することにより、M&A強化だけではなく、日本を含む地域間の連携や、その連携を通じたグローバルベースでの人材力の強化を図り、グローバルCIBビジネスにおけるトップ10をめざします。

グローバルCIBフィープール※1



※1. 2024年度、フィープール、主要4通貨（USD, EUR, GBP, JPY）、APACは日本・中国を含む（出所）Dealogic

米州CIBリーグテーブル

	2014年度	(シェア)	2024年度	(シェア)
合計	28位	0.7%	14位	1.6%
IG (L/DCM) ^{※1}	13位	2.8%	8位	3.8%
Non-IG (L/DCM) ^{※2}	33位	0.4%	15位	2.2%
ECM ^{※3}	23位	0.6%	17位	1.3%
M&A ^{※3}	52位	0.1%	32位	0.3%

※1. 投資適格の企業が発行する債券・ローン、フィープール（出所）Dealogic

※2. 非投資適格企業が発行する債券・ローン、フィープール（出所）Dealogic

※3. フィープール、2024年度はGreenhillを含む（出所）Dealogic

※1,2,3. 主要4通貨（USD, EUR, GBP, JPY）

米州での基盤強化



Michal Katz

Head of Banking Division

Gerald (Jerry) Rizzieri

President & CEO, Mizuho Securities USA
and Head of CIB, Mizuho Americas

Darlene Pasquill

Head of Equity Division

Thomas Hartnett

Head of Fixed Income Division

近年、安定的な成長を遂げている〈みずほ〉の米州ビジネスは、米国におけるトップ10のCIBとして確固たる地位を築いています。Mizuho Americasの経営陣であるJerry Rizzieri, Michal Katz, Tom Hartnett, Darlene Pasquillからその戦略的アプローチとビジョンについてお話しします。

Q Mizuho Americasが米国でトップ10のCIBとしての地位を築いた、これまでの成長戦略と過程とは？

Jerry: まず、戦略を立てる前にビジョンが必要です。私たちは10年以上にわたり、米州における顧客に選ばれる“非米国銀行”の一角になることをビジョンとして掲げてきました。マーケットのフィープールの規模が大きく、かつ私たちが競争力を発揮できる領域において、プロダクツとケイパビリティの選別的な拡大に注力してきました。また、コスト規律を維持しつつ、マーケットニーズへ素早く対応してきました。これは時間をかけてブロックを広く高く積み重ねるようなもので、そのブロックの構造が大きくなるにつれて、バンキングやマーケットの顧客に対する付加価値提供力が向上していく、と捉えています。

次に、これまでに拡大したプロダクツを活用して、顧客との関係を高め、また深めました。変化する市場環境の中でも、持続可能なパフォーマンスを提供できる事業の多様化が実現しました。重要なのは、事業機会の大きさだけに依拠するのではなく、意図的に、かつ強力な実行力を持って進めてきたことです。

そして、顧客との信頼と長期的なパートナーシップを構築できる、トップクラスの人材の採用に力を入れてきました。戦略的な拡大、顧客リレーションの深化、優れた人材の獲得を組み合わせ、米国におけるCIBとしてのリーディングポジションを確固たるものにしています。

米州での基盤強化

Q 米国市場においてパートナーの持分取得を行う他の日系銀行とは異なり、内製化してきた〈みずほ〉の強みとは？

Michal: ビジネス基盤を強化し、トップクラスの人材を引き付けることにより、〈みずほ〉は提携や少数株の取得を選択した他の日系銀行と差別化しています。自らビジネスを運営することで、顧客との関係を深め、フルラインアップのソリューションを提供し、「頼れるアドバイザー」として選ばれる地位を確立しました。これにより、頼られ、信頼されるパートナーとして、大手米国銀行や国際的なプレイヤーと肩を並べ競合できるようになりました。

Jerry: 真の投資銀行として活動する私たちは、米州市場において、他の日系銀行ではなく、米系銀行を競合相手として捉えています。実際に、最近の調査によると、私たちは米国のトップ5のバルジブラケット以外の中でも非常に上位に位置するCIBとして米州の顧客から認知されており、他の日系銀行を大きく上回っています。私たちは、パートナーに託すのではなく、自らビジネスを運営して、戦略的価値を顧客に届けています。

Q Greenhillの買収後の統合状況や今後のシナジー効果は？

Jerry: Greenhillは特に日本とのクロスボーダーな連携においてカタリストになり得ます。Greenhillのアドバイザー能力を〈みずほ〉のグローバルネットワークに連携させることでシナジーを生み出します。また、アドバイザーを契機とした後続の金融ソリューションを提供する機会もあります。Greenhillが加わることで、私たちは、戦略的なソリューションを、競争力をもって提供する、より最適な顧客のパートナーになります。

Michal: 加えて、Greenhillとの統合により投資銀行フィープールの中で、平均して40%を占める最大の領域であるM&Aに参画することができました。Greenhillはリストラクチャリングのケイパビリティも有しており、これは、景気下降局面における非常に重要な差別化要素となります。C-suiteや取締役と直接会話するのがアドバイザー業務であり、Greenhillが加わったことにより私たちはコーポレートやスポンサーとの対話を深めることが可能になりました。

Q CIBフィープールにおいてシェアを獲得するために、どのようにプロダクツやケイパビリティを拡大してきたか？

Tom: 貸出ポートフォリオや〈みずほ〉の高格付けといっ

た私たちが有してきた強みからスタートし、プロダクツと顧客基盤を戦略的に拡大してきました。〈みずほ〉の地位が高まるにつれ、顧客からの引き合いも増え、10年前はマーケットのフィーウォレットの40%未満しか対応できていなかったFixed Incomeのプロダクツは、今ではおよそ80%をカバーするまでになっています。過去の投資効果が積み上がりプロダクツが強化され、マーケットニーズへの対応の早さを向上させてきました。

Darlene: 当社は米国における株式リサーチやセールス&トレーディング、株式デリバティブに計画的に投資を行い、コーポレートおよび投資家の顧客志向の戦略を支えています。私たちはリターンに対する規律を保ち、顧客の事業に対して付加価値を提供できるか、という観点で、自らの競争力を慎重に評価しています。

Q 今後3年間の各部門のビジョンは？

Tom: プロダクツ・ラインアップの拡充はほぼ完成に近づいており、現在は顧客への浸透とウォレットシェアの増加に注力しています。特に米州とグローバルでのクロスセルの機会が増えてきています。Fixed Income、株式、バンキングビジネスの成長がシナジーを生み、5年前では〈みずほ〉との取引を検討しなかったような顧客

米州での基盤強化

が、今〈みずほ〉に関心を寄せています。強力なケイパビリティとマーケットプレゼンスに裏打ちされた、米国における主要な外国銀行としての地位をさらに固める準備が、私たちには整っています。

Darlene: 株式部門では、6年以上前に設定した戦略プランを引き続き実行していきます。このプランは〈みずほ〉の銀行業務の強みに一致し、大企業・機関投資家顧客に対する価値提供に資するものです。また、企業カルチャーに重要な「違いを生む」、卓越した人材の採用に取り組んでいます。

Michal: 米州がめざすゴールに向けて、私たちは顧客に選ばれるパートナー、そして社員に選ばれる企業をめざします。この狙いが、トップ10のグローバルCIBになるという戦略の基です。ウォールストリートのリーグテーブルが並び変わる中で、〈みずほ〉は市場シェアと順位を引き上げる準備ができています。

Q 米州における他の投資銀行と比較した〈みずほ〉の強みとは？

Jerry: 競争相手の多くにはない点として、〈みずほ〉は真にグローバルな組織であり、長期的な視点を持っています。また、他の外国銀行が長い時間をかけて投資し、競

争を試みてきた一方で、〈みずほ〉はここ10～15年で米州ビジネスを成長させてきました。したがって、私たちは、より今日的な状況に合った戦略や運営方針を有しているという利点があると思います。

Michal: それは、〈みずほ〉が有する安定したプラットフォーム、グローバルなネットワーク、機敏かつ起業家的なカルチャー、そしてビジネスへの揺るぎないコミットメントです。これらの要素が1つとなり、マーケットシェアと〈みずほ〉への認知を高め、トップタレントの人材を引き寄せます。

Tom: 私たちは現在の市場環境・事業環境と将来の機会に合わせて目的のある事業基盤を築き上げてきました。旧来の戦略や分散したインフラに悩む競合相手とは異なり、私たちはアジャイルで顧客志向であることができます。目的の明確さは、顧客だけでなく、意味のある影響を求めるトップタレントからも高い評価を得ています。

Darlene: 私たちは優れた成果を達成することに根差しています。ここにいる社員は、私たちの協力的なカルチャーと、インパクトを生みたい人材を採用するコミットメントに惹かれ集まっています。私たちは〈みずほ〉での経験を通じた社員の成長を力強く支援します。

Q 企業カルチャーはMizuho Americasの成功にどのように貢献しているか？

Jerry: 私たちの企業カルチャーが成功の礎であることは、全員を代表して言えるでしょう。それは私たちが継続的に向上し守り続けるものです。

企業カルチャーは、社員がキャリアを築くためのビジョンや戦略をその企業が有していると社員が信じることから始まります。社員の役割が評価され、個々人およびグループの成功が認知されていると感ずる必要があります。この認識が帰属意識を生み出し、一人ひとりが卓越をめざすモチベーションとなります。さらに、クリエイティビティを促し、良いアイデアの実行を促進する環境が必要です。これにより誇りと満足感が生まれます。

さらに重要なのは、職場環境をポジティブなものにすることへのコミットメントです。つまり、〈みずほ〉を働きたい場所にすることです。十分なコミュニケーションと、一人ひとりを大切にし、高い成果を期待し、成功を認知し称えることです。