



マスリテール WM&AM

執行役副社長 業務執行統括補佐
兼 国内リテール統括
兼 リテール・事業法人カンパニー共同カンパニー長
猪股 尚志

常務執行役員
アセットマネジメントカンパニー長
佐藤 紀行

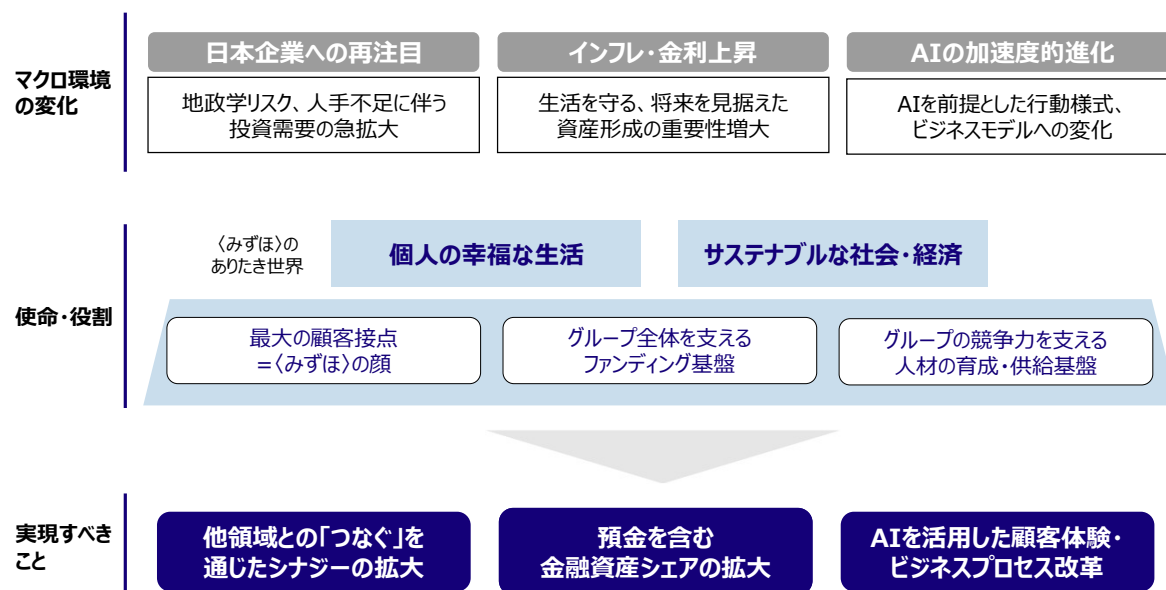
Section 1

（猪股リテール・事業法人カンパニー共同カンパニー長）

それでは、今年4月から4+α戦略のマスリテール、それからウェルスマネジメント・アセットマネジメント領域を統括しています、猪股です。よろしくお願いいたします。

マクロ環境の変化を踏まえたマスリテール・WM&AM領域の目指す姿

- 〈みずほ〉のありたき世界の実現に向け、マスリテール・WM&AM領域は、中核的な使命・役割を担う立場
- 顧客をとりまく環境変化も捉え、実現すべきことに注力することで、その責務を果たす



MIZUHO

10

では、早速ご説明に入りたいと思います。10ページをお願いします。

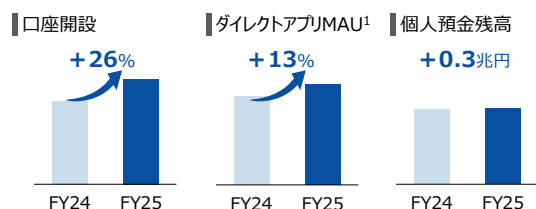
まず、ここにありますが、マクロ環境の変化を受けて、我々がやらなきゃいけないことは明確になっておりまして、一番下のところに記載の通り、他領域と「つなぐ」ことでシナジーを出すこと、それから、AIを活用したUX・ビジネスプロセスの改革です。これは新しいビジネスモデルを作っていくことを考えていかなきゃいけないということですけれども、それから何といっても真ん中にあります金融資産のシェアの拡大、とりわけ預金ということになります。

こういう我々の使命、役割、責任は非常にはっきりしてきているということを、今、社員全員に徹底しているということでございます。つまり、我々が〈みずほ〉の顔である、ブランドだということ、グループ全体を支えるファンディング基盤になっているということ、それから各セグメントへの人材供給や人材育成をしていること、そういう役割をしているんだということを、矜持を持って業務を遂行するということで、この真ん中にあります、〈みずほ〉が目指すありたき世界である、個人の幸福な生活とサステナブルな社会・経済を目指しているということでございます。

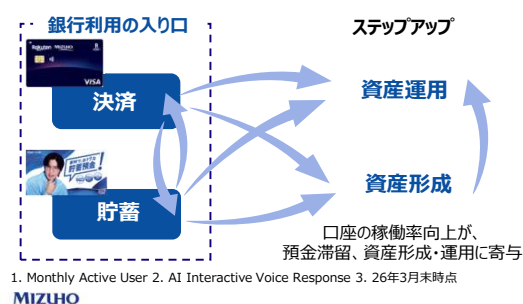
利便性・利得性の向上を通じ、最も選ばれる口座になることで、粘着性の高い預金の増加を目指す

足元の成果と今後の勝ち筋

- 口座開設件数とダイレクトアプリMAU¹は増加も、個人預金残高は横ばい



- 「決済」と「貯蓄」の顧客体験を高め、口座稼働率向上、預金残高伸長につなげる



「決済」「貯蓄」につながる利便性・利得性の追求

利便性

デジタル もっと簡単に快適な顧客体験の提供

- ・ 26/9 「あおまるバンク（AI-FAQ）」実装
- ・ 26/11 予定 「Web口座開設」と「みずほ銀行アプリ」のシームレスな連携

リモート 多様化するお客さまニーズへの対応

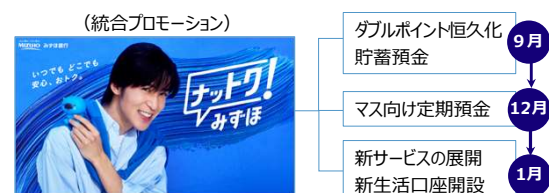
- ・ 26/1 コンタクトセンターへの「AI-IVR²」導入
- ・ 26/4 資産運用相談に特化した「ウェルズデザインオフィス」の拡大

リアル 強みを活かした〈みずほ〉ブランドの体現

- ・ 視認性改善のリニューアル129店舗（～FY30）、移転・建替含め計270店舗
- ・ メガバンクNo.1のATMネットワーク 約11,000台³（みずほ、イオン銀行の合算）

利得性

切れ目のないおトク感の提供で、認知拡大・イメージ向上



11

11ページですが、一番大事な預金の獲得について、どういう手を打つかについて、若干細かく説明したいと思います。

まず2025年度、口座開設とアプリのMonthly Active Userはしっかり増加基調を作れたと思っています。このモメンタムは今も続いております。ただ、預金増という点で0.3兆円という微増にとどまっているので、どうやって預金を増やすかが、今最も力を入れているところであります。

これは左下の簡単な図ですけれども、ここです。お客さまの銀行利用、これを我々はカスタマージャーニーと呼んでいますけれども、これをどうやって促進するかということでもあります。カスタマージャーニーは、ここにあります決済ジャーニー、貯蓄ジャーニー、資産形成、資産運用ジャーニーと流れているのですけれども、要はどうか、ここに尽きるということです。

これには他人に勧めたいぐらい、〈みずほ〉は使い勝手が便利だ、お得だと思っていただくことが必要で、具体的には、一般にNet Promoter Score、NPSと呼ばれるものを今追いかけております。

このNPS、これを決定するドライビングファクターを今一つ一つ洗い出していて、例えば手続きの簡単さ、手軽さ、スピード、それから手数料、ポイント、こういったものでお得を感じられるかであり、それから、店舗、ATM、コールセンター、こういったチャネルの利用のしやすさ、お金が増える期待感があるか等、こういったNPSを決

定するドライビングファクターが多々あるのですけれども、これを改善する施策、40から50ぐらい作っているのですけれども、これを打っていくということでございます。

これらを実現して、お客さまの〈みずほ〉の利用をとにかく進めてもらう。それによって、日常使い化を促し、カスタマーにジャーニーを太くしてもらう。たくさん〈みずほ〉を使っただいて、つまりメインバンク化をしていただくということです。そして最終的に、口座が増える、預金が増える、これをできるだけスピーディーに回していくということを今やっております。

カスタマージャーニーを太くするような取り組みは、資料の右側にあるデジタル、リモート、リアル、それぞれのチャンネルで一つ一つ進めています。

デジタルは、もう何といってもアプリ、このUXをしっかり作り上げていくということです。それから、リモートですが、これは実は目立たないのですけれども、我々のコンタクトセンターは非常に優秀です。顧客接点率、契約率、いずれも高く、外部機関による評価も高いです。社員教育の場としてもポテンシャルが高いと見ています。また、音声、これは非常にAIと相性の良い情報資産でありますので、コンタクトセンターについては力を入れていきたいと思っています。

それから店舗。これはデジタル時代においても、店舗の役割、ATMの役割は大事です。実は、店舗において獲得する預金が増え始めています。また、口座開設をしていただく理由として、店舗、ATMが近くにあることが第1の理由になっております。店舗の視認性、それから顕示性、こういったものは、あらためて今、見直しをしているということでございます。

それからATM。これはイオン銀行も合わせると実は約1万1,000台のATMを持っている、メガバンクで最大の数を誇っているのですけれども、今これをユーザーの方々にぜひ知っていただきたいということでどんどん発信しております。

それから、利得性につきまして、これは日常使い化のためにも重要でありまして、キャンペーンを切れ目なく波状的に行っていくということをやっております。

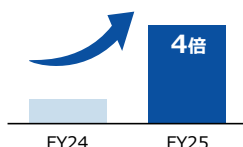
〈みずほ〉×楽天の利便性・利得性の向上を通じ、顧客基盤拡大・預金増強を追求

成果とポテンシャル

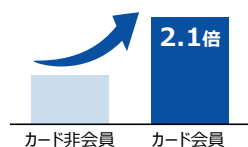
- 顧客基盤は着実に拡大。預金増強の強力なドライバーに

MIZUHO × Rakuten Card

■ みずほ楽天カード累計発行枚数

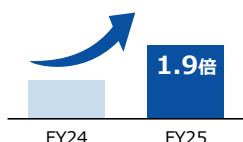


■ 給与受取口座指定比率¹

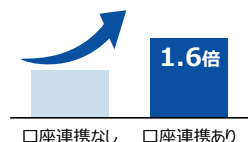


MIZUHO × Rakuten 楽天証券

■ 入出金連携口座数



■ 口座あたりの預金量²



1. 25年1月～25年9月の口座開設申込が対象 2. 26年3月末時点 3. 既往の付与期間：最長1年間、上限：10,000ポイント 4. 楽天証券のお客さま限定
5. 期間：2026年5月23日～6月24日 6. 期間：2026年6月25日～7月27日

MIZUHO

更なる顧客基盤拡大・預金増強に向けて

- みずほ楽天カード ダブルポイント恒久化で利得性を向上（9月～）

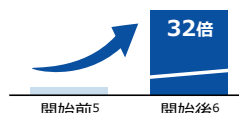
ダブルポイント付与の「期間」「上限」撤廃³



- 楽天証券連携による相互送客に向けた取り組みも加速

- ・ 25/7 みずほ銀行アプリへの楽天証券残高連携
- ・ 26/3 楽天証券による、BKの銀行代理業開始
- ・ 26/6 みずほ銀行口座開設サマーキャンペーン⁴

■ FY26 キャンペーン前後の口座開設数



12

特にみずほ楽天カードと呼ばれるクレジットカードで日常使い化を促進することを考えていまして、これがヒット商品になります。

12ページの右側ですけれども、今週から、みずほ楽天カードにおいて、新しいダブルポイントサービスを始めました。これまでダブルポイントと言いながら、実は2つの制限を設けていたということで、1つは加入してから1年間限定であるということ、それから最大1万ポイントが上限ということで、この2つの制限を設けていたのですけれども、この2つを撤廃しました。目的は、先ほど申し上げた決済ジャーニーの柱として、みずほ銀行を日常的に使っていただくためにこれを撤廃したということです。

左側です。実績として、みずほ楽天カードの発行は大きく伸びています。このカードの大きな特徴が、給与受取口座の指定比率がみずほ楽天カードを持っていないお客さまの倍以上あるということで、当然ながら平均預金額も大きいということです。自信を持ってこの施策を進めて、預金という課題に対してぶつかっていきたいと思っています。

ちなみに、今週から始めましたダブルポイントのカード申込数は桁が一つ上の状態で、今まだ3日ですけれども、走っております。

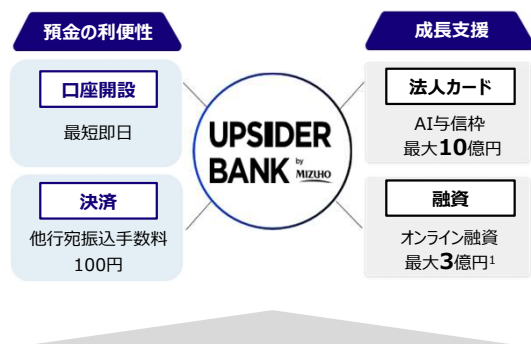
それから、資産形成ジャーニーとして、楽天証券との口座連携は非常に重要だということで、「らくらく入出金」と呼ばれるような入出金連携をしているお客さまも、そうしていないお客さまに比べると預金が多いということです。やはり、使っていただく方は預金が多いということになります。マスリテールビジネスにとっては、やはり楽

天との連携は非常に大きなインパクトがあると思っています。

「UPSIDER BANK by MIZUHO」を軸に、中小企業の預金・決済・ローンを取り込み

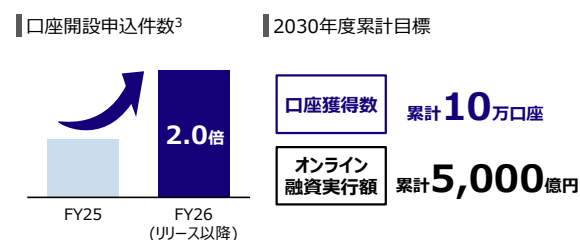
「挑戦」する中小企業を支える新しい金融の形

- 創業期から成長・拡大に向けて挑戦する企業に必要な、預金の利便性・成長支援の双方が揃う、総合金融サービス

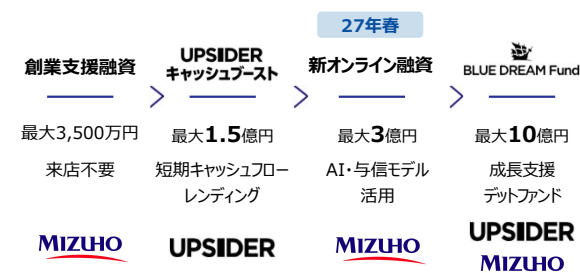


今後の成長に向けて

- 中長期目標に向け、リリース直後の実績に手応え



- 成長の各段階に切れ目のない資金支援を提供



1. 27年春にローン予定 2. UPSIDERカード導入企業10万社以上、累計決済額8,500億円以上 3. 前年7月同期間対比

MIZUHO

13

次に、13ページですが、こちらは6月に公表しました「UPSIDER BANK by MIZUHO」という、いわゆる中小企業のお客さまをターゲットとするビジネスでございします。今まではターゲットとしては手を伸ばしていなかったのですけれども、ここを UPSIDER BANKというパッケージによって捕捉していくということでございします。

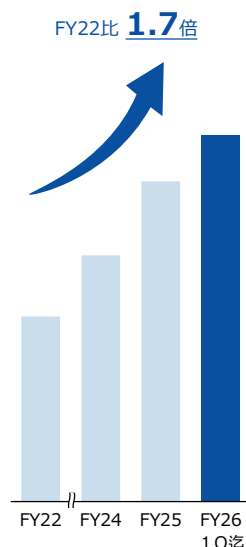
最大の特徴は、成長支援のための与信機能をAIで供与するということでございまして、これはほかにない機能だと思います。もちろん、その中核は、AI与信の第一人者としての実績とブランドがあるUPSIDERを使っていくということでございします。

加えて、決済手数料100円という破格の手数料もセットしましたけれども、これは訴求力がありまして、口座開設申込件数も非常に好調で、UPSIDER BANK登場前と比べますと申込件数が2倍近くに増加しているということです。手つかずの預金のパイがここにもあったということでございします。

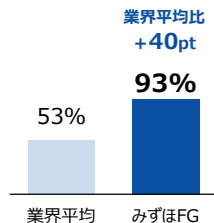
多様化する顧客の運用ニーズをWM&AM一体で充足し、更なる成長を目指す

WMビジネスの推移

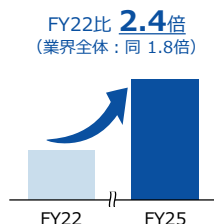
■ 安定収益資産の月次販売¹



■ 投信販売におけるアクティブファンド比率²



■ ファンドラップ残高³



1. 投資信託・ラップ・保険を合算した、営業員1人あたりの販売金額 2. 資産運用業協会の統計データ「投資信託関連データ」をもとに、みずほフィナンシャルグループにて作成（期間：26年4～6月）
3. 資産運用業協会の統計データ「投資運用業関連データ」をもとに、みずほフィナンシャルグループにて作成

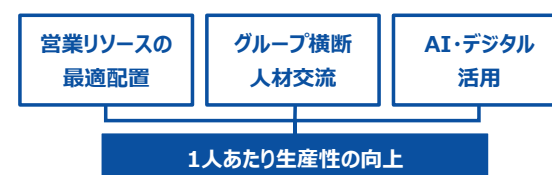
MIZUHO

競争力あるプロダクト展開

■ グループの強みを活かした付加価値の高い投資機会を提供



更なるコンサルティング力の強化に向けて



次に、14ページのウェルスマネジメントビジネスです。

ウェルスマネジメントビジネスでは、コンサルティング営業による預かり資産の増加を徹底しています。すなわち、お客さまの課題、悩みを明らかにして、プロダクトアウトではなくて、お客さまに最適のポートフォリオ提案を行っています。特に、今はインフレにどう備えるかについて、お客さまの大きな関心があるので、これに合わせたコンサルティングを行っているということです。

成果は、左側ですけれども、安定収益資産、つまり投信・ラップ・保険の3つですけれども、この販売が着実に増加しているということ、それから投信販売の中身もインデックスものではなくて、アクティブファンドの比率が高いというのが特徴です。業界平均よりも40pt高いです。ファンドラップの残高も業界平均よりも高い伸びを見せています。

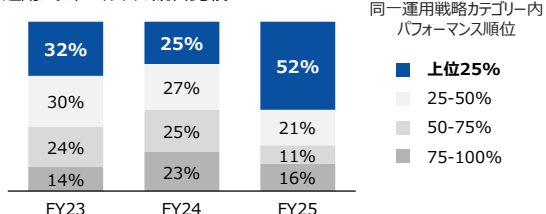
また、今年は〈みずほ〉の成長ドライバーである、先ほどから出ている4+αのつなぐ戦略の大きな成果がウェルスマネジメント領域でも既に発揮されています。先ほども少しありましたが、そのエポックメイキングな案件がSpace X、それからPayPay、こういったところのIPOの案件が、〈みずほ〉の強みである米国のプライマリービジネスと日本のリテール販売網を結びつけた勝ちパターンであると思います。これは〈みずほ〉しかできなかったグローバル案件でありますので、新規の顧客の獲得にも非常に有効でありました。

アセットマネジメントOneの運用力・商品提供力を磨き、より価値の高い投資機会を創出

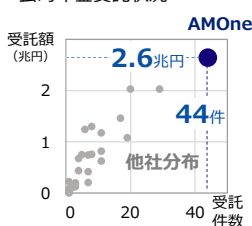
インハウス運用力の強化

- 運用パフォーマンスピア比較で**上位25%**のファンドが過半
- 公的年金や外部評価機関からも一定の評価を獲得

運用パフォーマンスの競合比較¹



インハウス運用ファンド 公的年金受託状況²



インハウス運用ファンド受賞実績・カテゴリー



富裕層向け高付加価値商品の拡充

- 富裕層向け商品の残高は、プライベートアセットを中心に倍増



商品提供力の更なる強化

プライベートエクイティファンド等、富裕層向け商品の提供拡大

エンハンスド・インデックスファンドの開発

外国株式のリサーチカバレッジ拡大・テーマ型運用強化

- 金融やエネルギー等のセクター追加、調査対象銘柄を約2.5倍に拡大⁶
- グローバル株式やテーマ型の商品拡充を予定

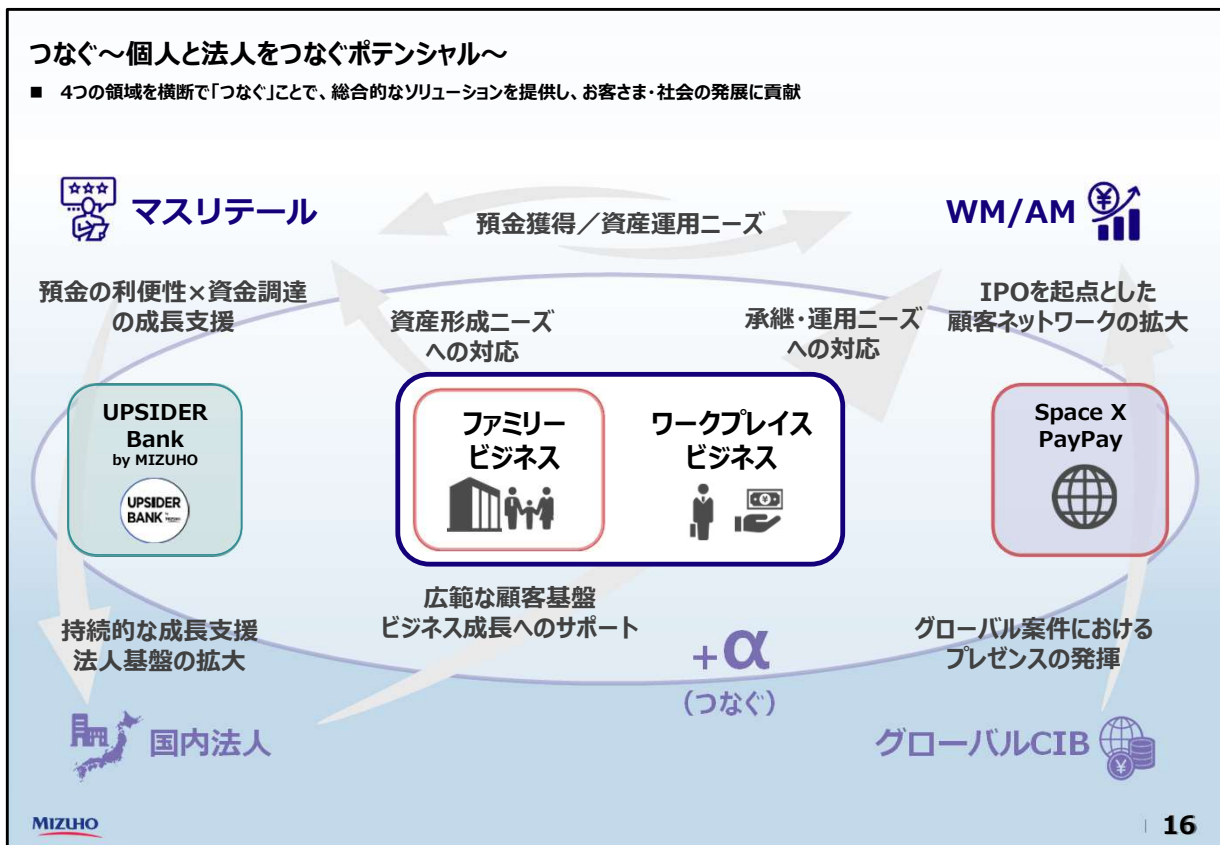
1. AMOneがインハウスで運用する機関投資家向けファンドについて、1年ピア比較での順位が各四分位単位に分類されるファンド数を集計（出所）AMOne（<https://www.am-one.co.jp/company/cmessagekpi/>）
2. 日本株・債券アクティブ、年金積立金管理運用独立行政法人、国家公務員共済組合連合会、地方公務員共済組合連合会、全国市町村職員共済組合連合会、公立学校共済組合、日本私立学校振興・共済事業団、警察共済組合、東京郵政職員共済組合の2025年度業務概況書・運用報告書から集計 3. オーイー・キャピタル・アンプラ・トラスト・ゴラフ・キャピタル・プライベート・クレジット・ファンド 4. One/ブルックフィールド・インフラストラクチャー・インカム・ファンド 5. One/アレス・スポーツ・メディア・アンド・エンターテインメント・オポチュニティーズ・ファンド 6. 2025年12月対比

15ページをお願いします。これはアセットマネジメントOneの話です。

アセットマネジメントOneについては、我々の資産運用アームでございますけれども、リテールの販売サイドとの適切な緊張感の中で運用ビジネスを行っています。販売サイドのスタンスは、グループ会社だからアセットマネジメントOneの商品を売るということではまったくなくて、運用力があるからアセットマネジメントOneの商品を売るとというのが基本であります。

そのアセットマネジメントOneのインハウスの運用力につきましては、左側ですけれども、確実に強化されてきていると思います。運用パフォーマンスは、ピア比較上位25パーセンタイルのファンドが全体の52%を占めているということ、それから外部機関の評価も非常に高く、主要公的年金基金による日本株・債券のアクティブ受託件数、受託額でもトップクラスです。

富裕層向け商品の残高は、プライベートアセットを中心に倍増しておりまして、引き続き商品ラインナップを拡充していきたいと考えております。



最後に16ページです。こちらは、まとめ的に、〈みずほ〉の戦略である4+αにつきまして、マスリテールとウェルスマネジメント・アセットマネジメントにおけるつなぎ方を3点ほどご説明したいと思います。

1つ目は、ウェルスマネジメント・アセットマネジメントと国内法人です。左下のところにあります、国内法人とのつなぎです。これは事業オーナー、いわゆる富裕層ですが、この事業とオーナーに一体でアプローチするだけではなくて、ファミリーも含めて、ファミリービジネスマネジメントとして推進していくという体制です。これは、このあと企業成長支援のところでも詳しく説明させていただきたいと思います。

それからもう1つ、国内法人との関係では、お客さまの従業員との金融取引も、ワークプレイスビジネス、職域という形で推進しております。人的資本経営の一環として、社員のフィナンシャルウェルビーイングに大きな企業の関心ごとがございますので、こちらに企業にとっての付加価値、それから従業員にとっての付加価値を提案していくということで、特に信託銀行のソリューションを切り口にして提案していくことができると思っております。

2つ目は、ウェルスマネジメントと海外とのつなぎです。これは海外の引受案件を日本の投資家に販売していくという、先ほどのSpace Xのような事例は今後も増えていくだろうということで、〈みずほ〉の強さとユニークさが最も出る領域だと思っています。

3つ目は、マス領域と国内法人とのつなぎです。UPSIDERのところですが、

お客さまの成長とともにお客さまのファイナンスニーズがどんどん多様化していきますので、こちらについてはUPSIDERから国内法人へ、これは足立の領域になりますけれども、トスアップしていくことになります。また、逆のフロー、要するにUPSIDERのほうに流していくというルートもできてくると思います。

最後に、預金増加と運用商品の増加のことについて一言だけ申し上げたいと思うのですが、これは一見すると、相反する関係にある、運用商品を買ってもらえれば預金は減るだろうと思われると思うのですが、運用商品に振り替わって落ちる預金というのは、先ほどの日常使い化がきちんとできれば、これが進めば、必ず復元されると思っています。従って、何よりも〈みずほ〉を日常使い化していけるかどうか。稼働率や、それから、〈みずほ〉のアプリのセット率、こういったものを見ていかなければならない、こういうところがこれからどんどん重要になっていくということだと思っています。

説明は以上でございます。