



日本興業銀行



安田銀行（写真提供：国立国会図書館）



第一国貨銀行（写真提供：国立国会図書館）



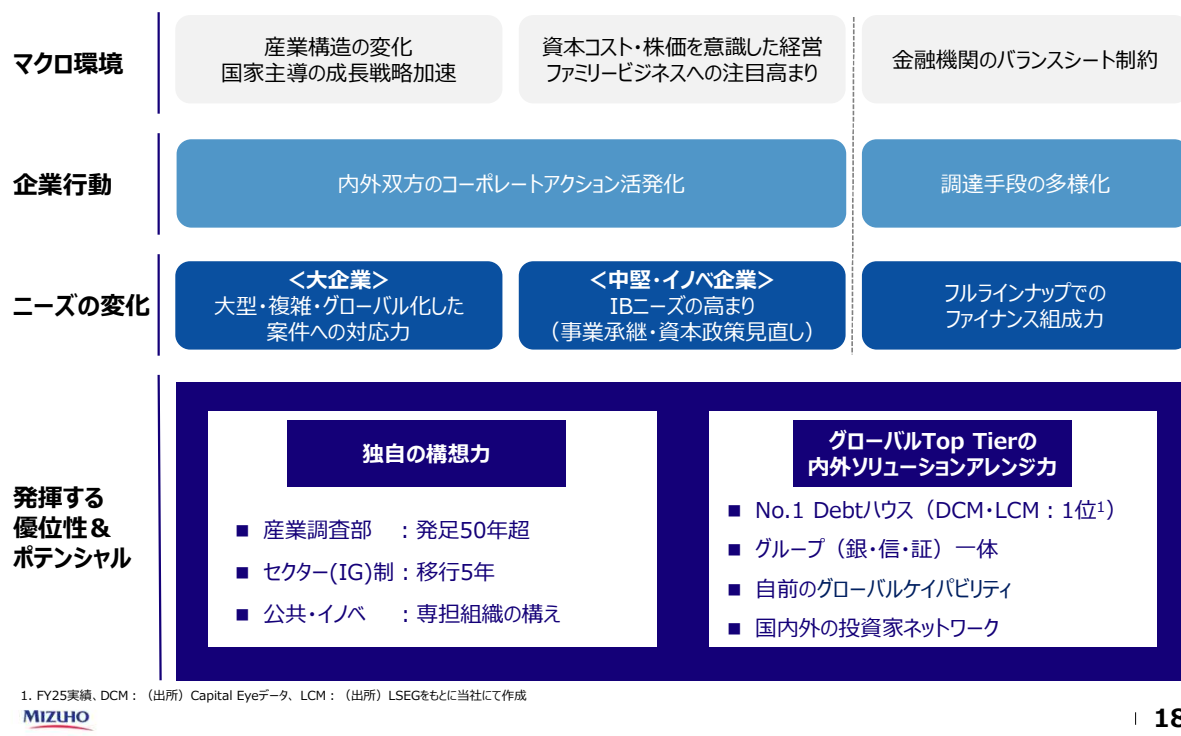
企業成長支援

執行役副社長（代表執行役）
業務執行統括補佐 兼 国内ホールセール統括
兼 コーポレート＆インベストメントバンキングカンパニー長
菅原 正幸

常務執行役員
リテール・事業法人カンパニー共同カンパニー長
足立 龍生

Section 2

足元の環境変化により、〈みずほ〉の競争優位性がこれまで以上に活きる局面に



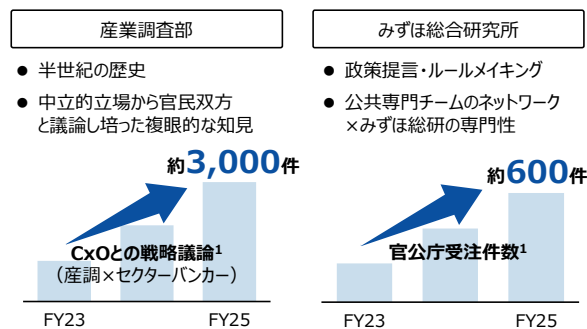
(菅原コーポレート&インベストメントバンキングカンパニー長)
ホールセール統括の菅原です。よろしくお願いします。18ページをご覧ください。

まず申し上げたいのは、今のこの足元の環境変化によって、我々のビジネスモデルが非常に活きる局面に入ってきているということです。具体的に言いますと、やはり国家主導の成長戦略、それから東証の改革も相まって、コーポレートアクションが非常に活発化していて、その中身も大型化、複雑化、グローバル化しているということです。中堅・イノベーション企業領域においても、事業承継、資本戦略が出てきていますから、これまで我々の強みであった大企業で培ってきたIBビジネスの強みが活きる展開になっているということです。

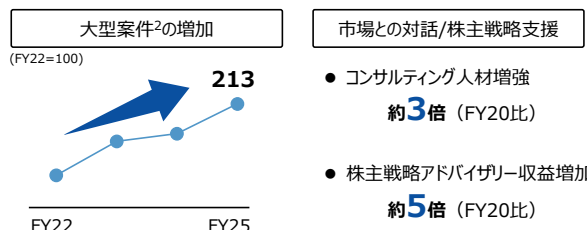
一方で、右側にあるように、金融機関のバランスシート制約がありますから、我々の資金供給の在り方もちょっと違った展開をしておりますし、何よりも産業政策の方向性を見立てて、お客さまにとっての勝ち筋であったり、最適な打ち手を共に構想して、これで国内外の資金を呼び込んでいます。要は構想を実装するということですが、この力が今求められていて、我々の強みとするところです。

上流からのオリジネーション力とファイナンスアレンジ力による差別化

官民双方との議論を通じて蓄積された独自の構想力

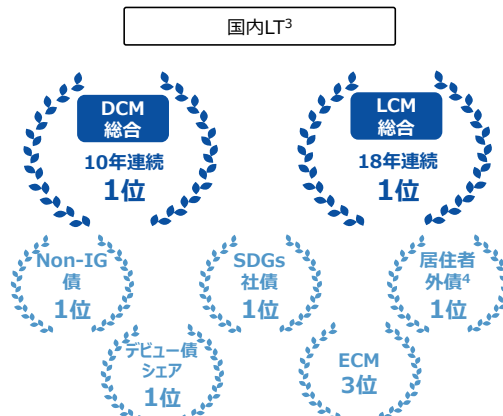


■ 高付加価値案件・戦略案件の創出



スケール化する案件へのシームレスな資金供給

■ プライマリー・ディストリビューションの強みを一層強化



■ 資金需要増に備え、リスク移転機能強化によるポートフォリオコントロールを推進 (e.g. CLO、SRT、TRS⁵)

- CLO発行 (9月中) に向けて楽天銀行と協議中

MIZUHO × Rakuten 楽天銀行

1. FY23~FY25累計件数 2. 収益額3億円以上の案件 3. FY25実績 (居住者外債はFY26/1Q実績)、DCM以外: (出所) LSEG、DCM: (出所) Capital Eyeデータをもとに当社にて作成
4. 日本企業による海外市場での発行債 5. CLO: 複数のローン債権を証券化した金融商品、SRT: ローン等の信用リスクを投資家へ移転するリスク移転取引、TRS: 資産の総収益を交換するデリバティブ取引

MIZUHO

19

では、具体的にどう差別化を進めているのか、19ページをご覧ください。

1つ目、左側にあるように、我々はこの独自の構想力を起点として、上流からのオリジネーションに徹底的にこだわっているということです。我々の産業調査部には半世紀の歴史があります。それから〈みずほ〉は官公庁、ここに対しての専門部署も構えていますし、産業調査部およびみずほ総合研究所と一体となって、ポリシー、ルールメイキングのところに入っていくということです。これによって、企業との結節点の役割を果たして、上流から案件をオリジネートしており、これが独特の強みだと思っています。

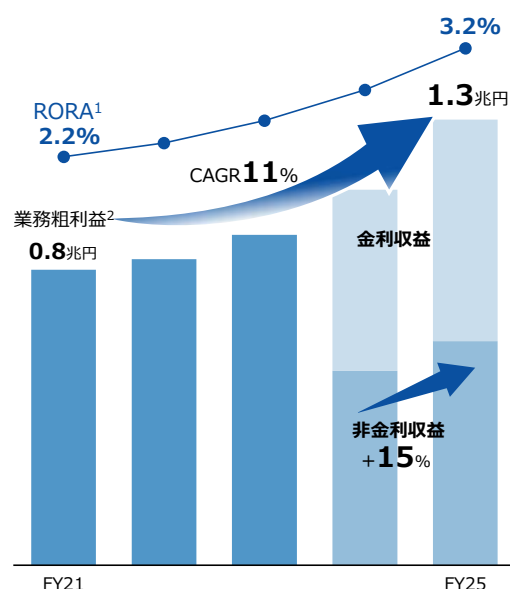
左側の下にあるように、この大型案件、やはり付加価値が高ければ高いほど、1件当たりの収益が大きくなります。我々は、この大型案件というのは3億円以上の案件を言っていますけれども、2022年度を100としたときに、2025年度は213と2倍以上になっており、実件数はこの数字を超えた件数の大型案件を今つくり上げているということです。

右側は、投資家基盤を活かした、ファイナンスアレンジ力です。プライマリーのところで、我々はDCM1位、LCM1位です。最近、日経にも出ましたが、直近でいえば、日本に進出する外資系の銀行もずいぶん増えており、ここに対する対応力を強化していて、ローンのシンジケーションマーケットでも、昨年1年間で3倍ぐらい、外資系の金融機関に参加していただき、金額にして約2兆円弱の資金を外資系金融機関から集めています。従って、プライマリーの段階でバランスシートコントロールをしているということです。

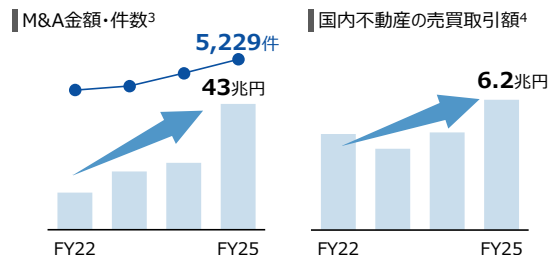
更に言うならば、やはり日本の場合、これだけ資金需要が高まっていますから、セカンダリーでもしっかりコントロールしていく必要があるということでもあります。その一例として、今月やりますけれども、楽天銀行に対して、まとまったCLOを発行する予定です。なお、複数の投資家に対して年間で4桁億円のCLOを発行していくということになると思います。

規律あるB/S運営 + 非金利収益拡大→RORA向上

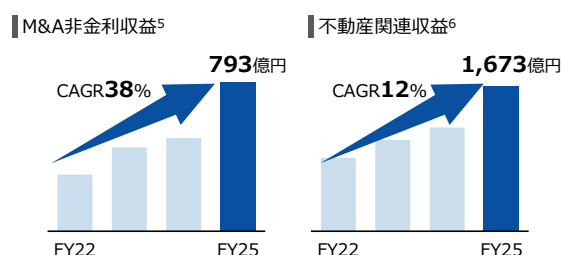
高採算アセットと非金利収益の積み上げによる成長



非金利収益を支えるIBビジネス市場は拡大傾向



マーケットの成長を確実に取り込み、収益を大幅拡大



1. 業務粗利益RORA 2. CIBC, RBC法人における金利収益、非金利収益の合計（管理会計ベース） 3. 〈出所〉〈株〉レコフデータ「MARR Pro」をもとに、みずほにて作成。日本企業が売買に関わるM&Aの取引金額・件数を集計（公表日ベース/IN-IN, OUT-IN, IN-OUT） 4. 〈出所〉不動産売買取引額：都市未来総合研究所「不動産売買実態調査」 5. CIBC, RBC法人におけるBK・SCのM&A関連のアップフロント手数料 6. みずほリース分を除くFG（BK・TB・SC）ベース不動産ビジネス関連収益

MIZUHO

| 20

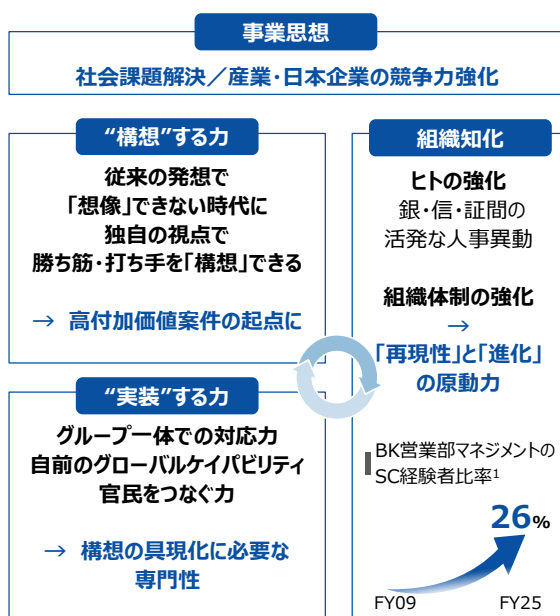
こういった強みが着実に業績に結びついたのではないかと思います。我々〈みずほ〉が目指すのは、単純なボリューム拡大で成長していくというモデルではありません。やはり強みである各種ケイパビリティを活かして、非金利収益を積み上げて、高付加価値型のCIBモデルを拡大するというのが、我々の目指しているところです。

20ページの右下にあるように、M&Aの非金利、それから不動産関連収益、これは銀行、信託、それから証券、不動産に関して言えば、半分以上が信託の非金利の収入ですから、こういったものを中心にやっていて、左側にあるように、この4年間で成長率11%、RORAも3.2%まで伸ばしてきているということです。

ここで言いたいのは、やはり規律的なバランスシート運営、それから質の高い収益、この両輪でこの数字をつくり上げているということです。

【大企業】勝ち筋の源泉：進化し続ける「構想力」と「実装力」

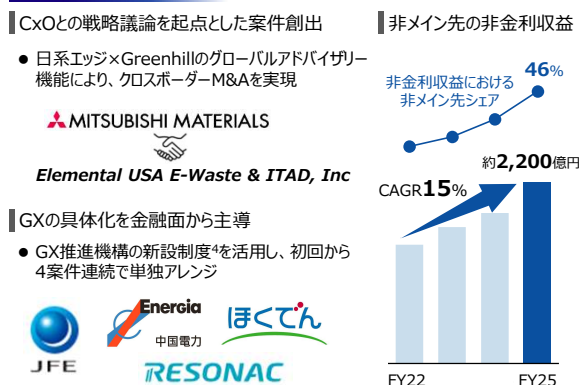
再現性を生む「型」



「構想」「実装」を支えるケイパビリティ・組織・ヒトの進化

- 2009年 日本初の銀証兼職 銀・証
- 2016年 グループ一体のカンパニー制導入 銀・信・証
- 2021年 IG・RG²制導入（セクター知見蓄積） セクター
IG内での官民カバレッジ融合×RCU³・産調体制 官×民
- 2023年 カバレッジとプロダクツ部門の統合 プロダクツ

事業思想を体現した実績



1. 次長以上 2. インダストリーグループ・リージョナルグループ 3. リサーチ&コンサルティングユニット 4. GX（グリーンTRANSフォーメーション）投資向け融資への債務保証制度

MIZUHO

21

こうした収益成長が一過性じゃないのか、というのは一番問われる部分だと思います。再現性のある競争優位性なのかということですけれども、これは我々の進化し続ける「構想力」と「実装力」が再現性を高めているのではないかと考えています。

大上段に、〈みずほ〉ですから青臭いことを書いていますけれども、この事業思想を見ていただきたいんですね。社会課題解決、それから産業・日本企業の競争力強化、こういうものに資する案件、大義のある案件、これを我々は上流からのオリジネーションでお客さまと一緒に作っていくということで、これが事業思想としてあります。儲かれば良いという世界ではない世界を追求しております。

これは、我々が銀信証のグループ一体で、単なるトスアップではない、一体的にお客さまにソリューションを提供するというモデル、それから、アメリカを中心としたグローバルケイパビリティを活かして実装しているということです。

重要なのは、このプロセスを1人のスタープレイヤー、個人技で終わらせないということです。やはり組織知として蓄積、展開していることで再現性が高まるということだと思っています。それがこの真ん中にありますが、組織知化、ヒトの流動性も高いということで、流動性というのは、グループ内の話ですが、銀行の次長以上のシニアマネジメントの4分の1が、今は証券経験者です。ここが我々のポイント、強みです。

こうした組織知というのは、この右上にあるように、我々は日本初の銀証兼職体制を2009年から導入、あるいはセクター制の導入もそうですが、長年にわたって組織

と人材の強化を積み重ねてきたわけです。それが今につながっているということです。

右下に、こういった事業思想を体現した案件がありますけれども、三菱マテリアル様の米国企業の買収、それから、その下にあるGXの実装ですね。これはGX推進法の法案化から、GX推進機構の立ち上げまで、我々は実は裏方としてサポートしています。この機構の役員、理事には、〈みずほ〉の出身者が今、名を連ねています。

そういう中で、この実績にあります通り、第1弾の4案件が、鉄鋼、化学、電力で出たのですけれども、全て我々が単独アレンジしております。これはもう間違いなく、〈みずほ〉のリードアレンジによる案件です。

右端の非メイン先の非金利収益ですが、非金利収益というのは、我々のビジネスモデルからいって、一丁目一番地でして、ここを強化しているわけですが、全体的に伸びている中で、非メイン先でこの非金利ビジネスが実はこんなに伸びているということです。我々の非金利収益に占める非メイン先の比率は直近だと46%まで来ているということを申し上げたいのですが、通常、こういう非メイン先から、難易度の高いソリューションビジネスを取るというのは大変難しいです。大変なチャレンジです。

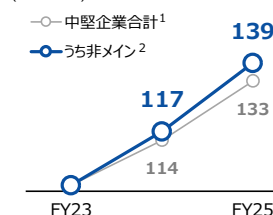
でも、こうして数字に表れているというのは、私の思いとしては、我々の事業思想にお客さまが賛同してくださって、それを実現するためのケイパビリティ、執行力を評価してくれた、その表れではないかなと思っています。

【中堅企業】成長を牽引するファミリー企業領域 ～継続成長の鍵は非メインとファミリー企業～

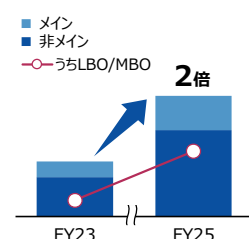
非メイン先の深耕は着実に進展

業務粗利益の伸率

(FY23=100)

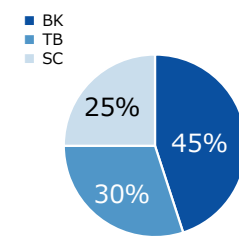


M&Aディール関与件数³

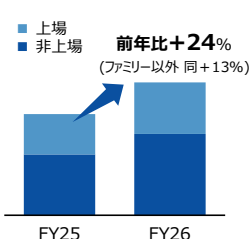


ファミリー企業のニーズを捉えグループ一体で案件を創出

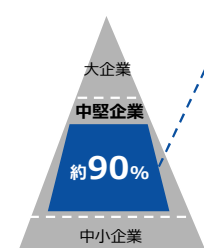
ソリューション別パイプライン比率⁵



大口パイプライン推移⁶



幅広いニーズを持つファミリー企業が最大の顧客



ファミリー企業 約2.2万企業G⁴

ファミリービジネスに関するスリーサークルモデル



〈みずほ〉ならではのアプローチで企業価値向上を支援

A社（メイン先）

信託エッジを起点とした永続的な取引関係の構築

- 一族で企業を守りたいというオーナーの思いを実現できる承継プランを徹底的に議論
- 家族憲章の策定からMBO支援、次世代の個人取引など様々なニーズにグループ一体で対応

B社（非メイン先）

オーナーアプローチを起点とした取引深耕

- 他行一任支援先に対し、トップRMも活用しオーナーとの個人取引を開始
- オーナー個人のニーズから、法人ビジネスへ入り込み、クロスボーダーM&A支援に参画

1. RBC法人（対面RM領域） 2. 非メイン企業のうちターゲット先 3. （出所）キャピタル・アイのデータをもとにRBC法人関与案件を集計 4. みずほの中堅企業顧客（2.5万企業G）に占めるファミリー企業G数（上場・非上場含む） 5. ファミリー企業領域におけるソリューション別のパイプライン比率 6. ファミリー企業領域のターゲット先における収益見込額1億円以上の案件金額。1Q時点での比較

MIZUHO

22

この型が中堅企業領域にも広がっています。ここでのキーワードは非メイン先とファミリー企業です。やはり中堅領域は別のメガが歴史的に強いですから、非メイン先に、我々はソリューション力で勝負をかけているということです。

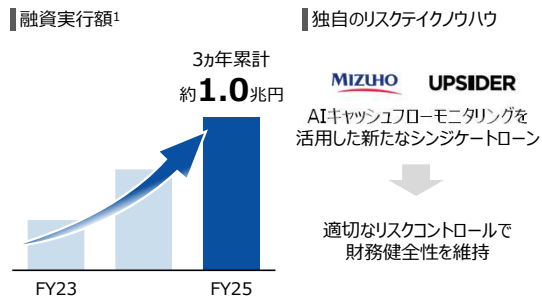
そのポイントは何かという、やはりファミリー企業です。22ページの左下にあるように、中堅企業のお客さまの約9割がファミリー企業です。ファミリー企業は、事業承継、ガバナンス、資本政策、オーナー個人と、論点が非常に複雑に重なっていますから、ここに一体的にソリューションを提供できるという、ここに大きなマーケットポテンシャルがあるわけです。我々には40年以上の歴史を持つコンサルティング部があり、ここと銀信証の総合力が活きた形になっていると思います。

ちなみに、この4月に公表されたNIKKEI FINANCIALで銀行ランキングがあったと思いますけれども、あの中でみずほ信託銀行のコンサルティング力が評価されて、1位に輝きました。これはそういう表れではないかなと思っています。

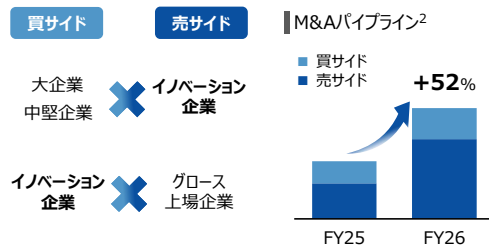
右下に事例を挙げていますが、家族憲章の策定からMBO支援や、事業戦略等、個人のお客さま、富裕層との取引に広がっています。1つだけ申し上げたいのは、最近、このファミリービジネス、これは新聞にもありましたが、経産省がファミリーガバナンス・ガイドランスを出しており、この策定に関わったメガバンクは唯一、みずほグループだけです。みずほ信託銀行が、このファミリーガバナンス・ガイドランスの策定に初期から関わっておりますので、ここへの知見が蓄積されており、これからビジネス、マネタイズ化していくにあたって、大変良いポジションにあるのではないかと思います。

【イノベーション企業】成長実現のために伴走支援を追求

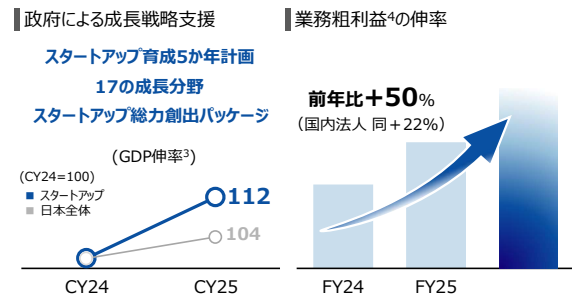
国内随一の資金提供実績とリスクテイク力



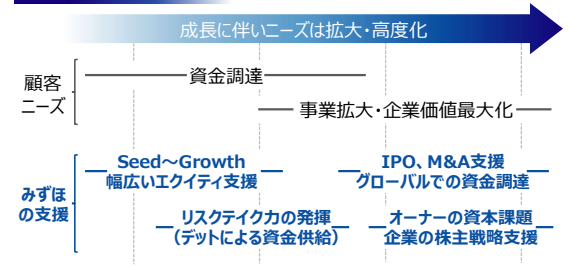
取引基盤を活かした多様なM&A Dealsの創出



高い成長性と今後の成長ポテンシャル



成長フェーズを一気通貫で支援するグループ体制



1. RBCのイノベーション企業に対する融資実行額累計（FY23～25の3か年累計、除く単純借換案件） 2. イノベーション企業に関するM&A案件数、1Q時点での比較
3. 経済産業省「スタートアップエコシステム調査2026」、内閣府「国民経済計算（GDP統計）」をもとに作成（スタートアップ：スタートアップの経済活動により創出される付加価値） 4. RBCイノベーション領域における業務粗利益

MIZUHO

23

次のイノベーション企業も同じように、やはりこの付加価値提供が活きています。我々は先駆者として自負していますが、国内最大の資金供給力を誇っており、約1兆円のデットファイナンスを実行しております。

ここは、23ページの右下にあるように、銀行のリスクテイク力を起点にして、信託、証券含めて、グループ内に創業期から上場まで一貫して支援できる体制を整えているということです。スタートアップがどんどん中堅企業になり、大企業になっていきますから、一番大事な初期のポイントでコンタクトポイントを押さえているというのが重要で、これから大変楽しみにしている領域です。

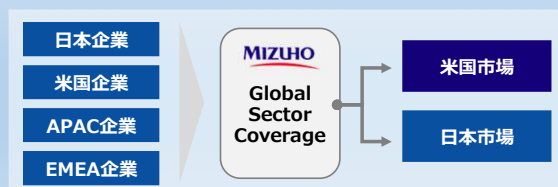
つなぐ ～日米双方のホームマーケット機能を自前で持つ本邦唯一の金融機関～

クロスボーダー資金調達は拡大傾向



グローバルに顧客と資本をつなぐセクター体制

- グローバルセクターカバレッジを起点に世界各地の顧客をカバー
- 自前のケイパビリティで、日米2大市場にシームレスにアクセス



日米双方での圧倒的ケイパビリティ

- 日米双方のホームマーケット機能を自前で保有、
一体で提案・エグゼキューションできることが差別化の源泉

Japan Home Market

No.1 Debtハウス

DCM1位³
居住者外債1位³
LCM1位³
ECM3位³、POWL⁴
国内投資家基盤

US Home Market

日系金融機関トップの プレゼンス

DCM (IG債) 10位⁵
ECM 13位⁵
米主要企業カバレッジ

差別化を体現した実績

	米国企業 ▶ 日本市場	日本企業 ▶ 米国市場
ECM	SPACEX - 日系唯一の参画 POWL ⁴ 実施 (過去最大)	PayPay - 日系唯一の参画 POWL ⁴ 実施
DCM	BERKSHIRE HATHAWAY INC. - 公募円債の初回起債 から全12件を主導	NTT FINANCE - 日系で唯一外資系に 並ぶポジションで参画

1. 日本企業による海外市場での発行債。(出所) Capital Eye 2. 日本国外の発行体による円債 (ABS、MBSを除く)。(出所) LSEG
3. FY25実績 (居住者外債はFY26/1Q実績)。(出所) DCM以外: LSEG、DCM: Capital Eyeデータをもとにみずほにて作成 4. Public Offering Without Listing 5. (出所) Dealogic

最後に、つなぐというテーマでお話したいと思います。

まず、24ページの左の下をご覧ください。我々は、先ほど5～6年前からインダストリーグループ制でセクターエッジを整えてきたと申し上げました。これは銀行で、いろいろなセクターがあり、資源、素材、情報、リテール等があるのですが、銀行と証券が完全ミラー体制になっています。

海外も同じようなセクター体制を整えてきました。非日系だけではなくて、日系チームもこれらの大きな拠点に関して言えば、セクター体制を整えてきました。要は、グローバルでセクターバンカー、セクターカバレッジをつなぐことができるようになってきています。

それから右の上、日米双方、日本の資本市場とアメリカの資本市場は2大資本市場とも言えますから、その日本の資本市場でNo.1 Debtハウスとしてのポジション、それからPOWL、Space X様もありましたけれども、この日本における執行力を活かしたということです。

アメリカでもバルジに次ぐ存在になっていますから、日系金融機関トップのプレゼンスがあり、アメリカの主要企業、各セクターの世界中のトップ企業を我々は集中的に顧客として構えております。皆さま、日本の円資産を取りに来ているわけですから、そのときに、我々の日本市場におけるNo.1 Debtハウスとしてのポジションが活かってくるわけです。

それから日本企業も政策保有株から解き放たれて、グローバルで資本市場につながるようになっていきます。いろいろなトップティアの企業がスーパートップティアになって、世界で戦いに行っているわけです。

そういう状況において、やはり世界の資本市場、とりわけウォールストリートにつながっていないときちっとしたソリューションが提供できませんから勝負になりません。これは、我々がこの5年かけてアメリカで強化してきた部分が今花開いており、それが、日本企業の米国市場へのアクセスのサポートにつながっているということです。直近では、日本企業の外債発行はNo.1の実績を誇っていますし、ここは強みが活かしている部分であります。

最後に、所信表明的なことを申し上げたいと思いますが、我々のグローバルCIBモデルと銀信証一体となった、この一体モデルを強みとして、あとは日米のホームマーケットでプレゼンスをもっと上げて、この強みを磨き上げて、いつの日かバルジに伍すアジアNo.1バンクになることを今我々は目指しております。ぜひ期待してください。

以上です。