

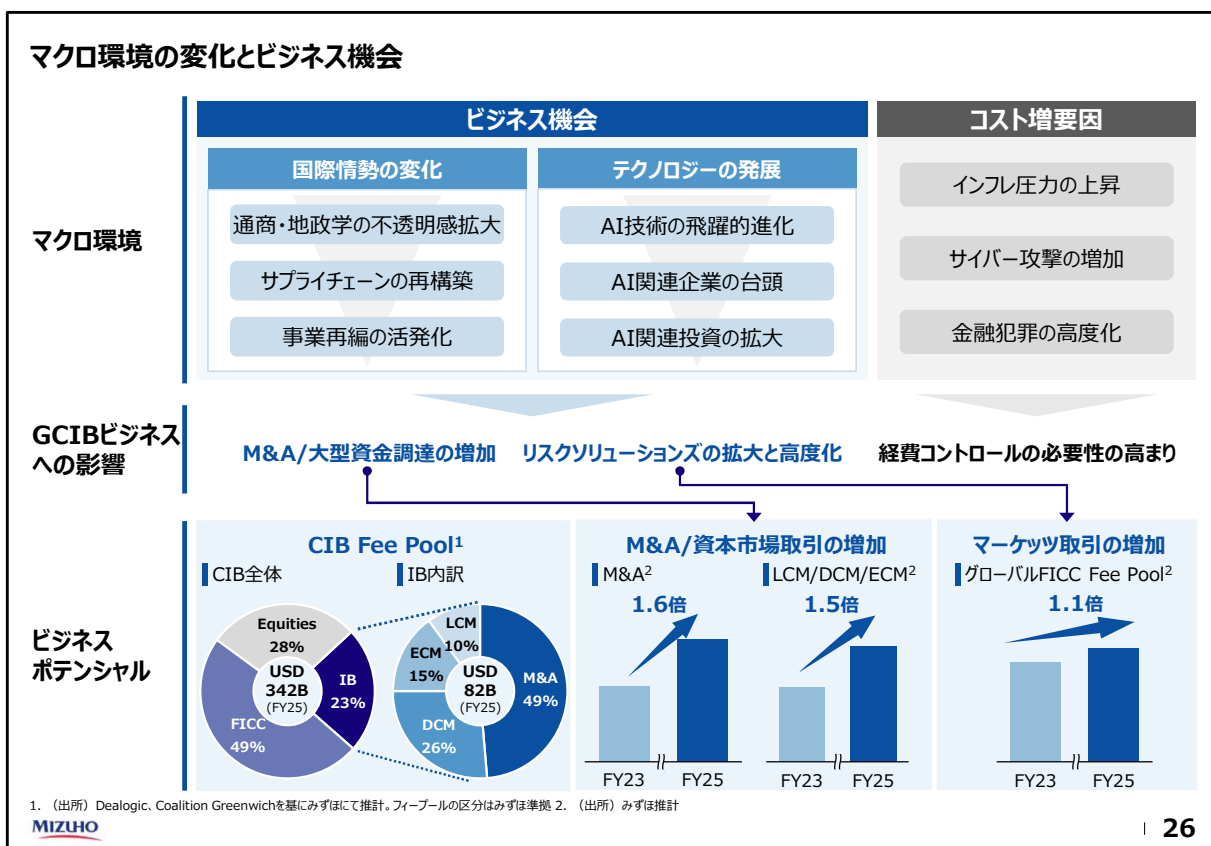


グローバルCIBビジネス

執行役常務
グローバルコーポレート&インベストメントバンキングカンパニー長
松浦 修司

常務執行役員
グローバルマーケットカンパニー共同カンパニー長
佐々木 大志

Section 3



(松浦グローバルコーポレート&インベストメントカンパニー長)
 よろしくお願ひします。松浦でございます。

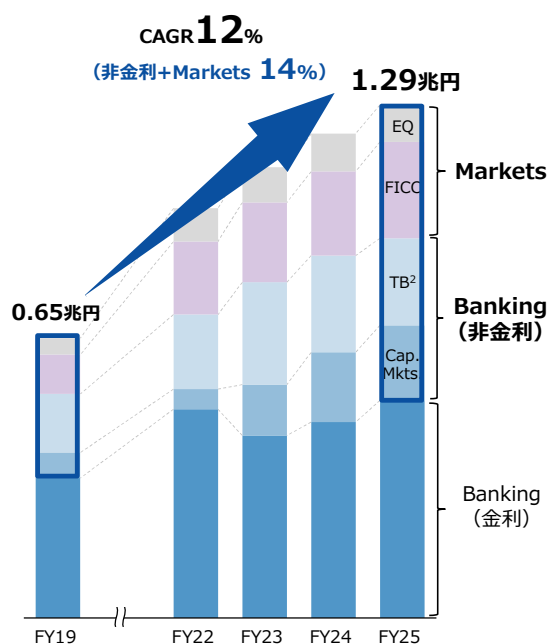
では、早速、ご説明させていただきたいと思ひます。26ページに進んでいただければと思ひます。

マクロ環境もビジネス機会も釈迦に説法ということなので、ほぼ割愛させていただきますけれども、とにかく国際情勢の変化の激しさ、それからテクノロジーの発展の速さということで、一言で言えは、いろいろな意味でボラティリティが出ているというのが足元の環境だと思ひます。もちろん、そのリスクに対してよりセンシティブであるという必要はあるわけですが、一方でコーポレートアクションも多くてビジネスオポチュニティもあるという意味では、一つの大きな機会ではあると思ひます。

その中で、このページで1点だけシェアしておきたい事前のベースということで、左下のパイチャートですけれども、これはグローバルなCIBビジネスのFee Poolを出しています。一言で言えは、半分がフィクストインカムビジネス、いわゆるインベストメントバンキングが4分の1程度、そのインベストメントバンキングの中のそのまた半分がM&A、4分の1がDCMとなっており、このような構造になっているのが、我々がオペレーションをする大前提でございます。

収益成長と規律あるRWA運営、経費コントロール

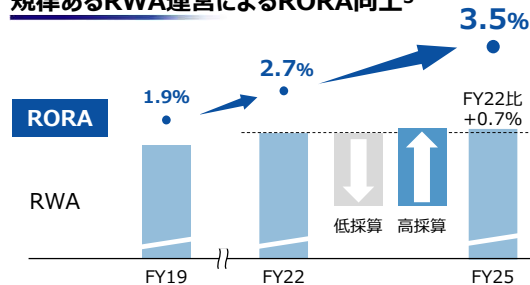
非金利ビジネス・マーケットを中心に業組伸長¹



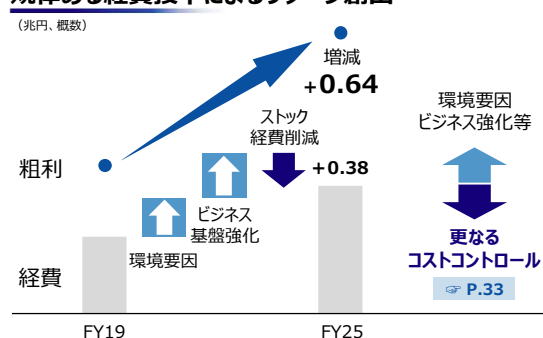
1. FY26カンパニー管理ベース、Banking + Markets 2. Transaction Banking 3. RWA、RORAはSAベース、Banking + Markets、RORAは業務粗利益RORA 4. Banking + Markets

MIZUHO

規律あるRWA運営によるRORA向上³



規律ある経費投下によるリターン創出⁴



| 27

そのような中で、足元までは順調にトップラインは伸長してきているということでございます。

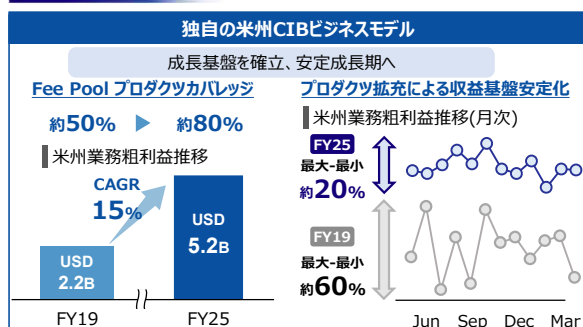
一方で、リスクアセットについても相当の規律を持って入口の案件のハードルを設ける、低採算のものを切る、アセットを回転させていくというようなことも含めて、年々このリターンは上がってきて、足元のRORAは3.5%でございます。

一方で、我々のところは、経費についてもビジネスの成長に伴って増加する、当局対応、規制対応ということもある中で、経費をマネージしながら粗利を伸ばしていくということをやってきたということでございます。

グローバルCIBトップ10の戦略パートナーに向けて

目指す姿 「アジアの金融機関No.1」から「Global Top 10」へ

磨いてきた〈みずほ〉固有の競争優位性

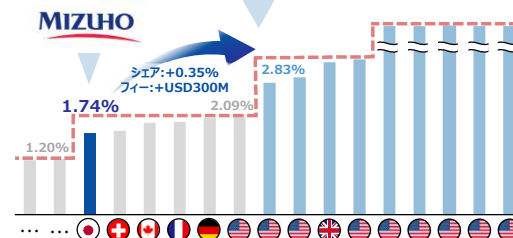


現在の立ち位置と目指す姿

(シェア: FY25³⁾)

グローバルIB リーグテーブル

FY2030 Top10



Global Top10に向けた注力領域



1. Forbes Global 2000のうち上位200社 2. 関連当局の許認可等取得後、株式取得完了見込み 3. Dealogic、フィーベース

MIZUHO

| 28

そういう意味で言うと、ここまで大きくビジネスを引っ張ってきたのは、主に北米のビジネスでございます。

28ページの左上に書いてございますけれども、もともとFee Poolベースで50%程度のプロダクツをカバーしていたものを、Fee Poolベースで足元8割程度のプロダクツまで増やし、あと残っているものといえ、もうやらないと決めているコモディティとかプライムブローカーだけということで、ある意味、欲しいプロダクツについてはほぼほぼカバーしているというようなところまで来たということだと思います。

その結果といいますか、ベネフィットということだと思いますけれども、いわゆる収益のボラティリティが相当、過去に比べて小さくなってきて、ダイバーシフィケーションの効果をエンジョイしているということでもあります。

ただ、ここまで順調に伸びてきたと見えると思いますし、実際そうだと思いますけれども、これの裏側というのは、もちろん一つ一つの営業努力みたいなものもあるのですが、やはり大きな部分が、プロダクツをボルトオンしてくることで作られています。そういう意味で言うと、この50%のカバレッジから80%のカバレッジに上げる過程で、プロダクツが増えることで収益が増えてきたということです。

そういった意味では、私、今年の3月までアメリカにいましたけれども、私の肌感覚という意味で言うと、北米のオペレーションに関しては、次のステージに入ってしまったかなという感じがします。プロダクツで育てるということよりも、ここから先は、あるプロダクツを使って、どのようにマーケットシェアを上げていくのか。こういったこ

とが1つのゲームになってくるということです。

そうすると、そんな伸びないのではないか、ここから伸びしろはどこにあるんだという話になるわけですがけれども、我々としては、まだまだ伸びしろはあるなということでございます。いわゆる米州のビジネスモデルをベースにして、我々が持っているグローバルなプラットフォームにこれを横展開していくということです。

加えて、Greenhillが持っているグローバルネットワークも活用しながら、このCIBビジネスモデルをグローバルに展開していくというような立ち位置かと思えます。

そういった意味で、右上に書いてございますけれども、我々の目標は2030年にグローバルIBのリーグテーブルでTop 10を掲げていますけれども、良くも悪くもシェアの差でいうと0.35%程度、フィーでいうと3億ドル程度ですので、もちろん競合の金額が変わらない前提ということですが、だいぶ射程距離に入ってきたかなという感じであります。

そのような中で、具体的に今後どこを伸ばしていくのかと言うと、右下に書いてある3つのエリアに今のところはフォーカスしているということでございます。

1つ目が、まさにグローバルのM&Aプラットフォームをどう使っていくか。このM&A、IBビジネスの中ではFee Poolが一番大きいというのは先ほど見ていただいた通りでございます。ここでどのように伸ばしていくかということです。

2つ目は、領域・地域を越えたソリューション提供です。これは今まで我々はどちらかといえばAmericas、EMEA、APACと、いわゆる地域本部制を敷いていたわけですが、こういうところの壁をどのように壊していくかということです。もしくは、先ほどSpace Xの話も出ましたが、我々のやっているビジネスをどのようにリテールのビジネスにつなげていくのか。こういったことを更に活性化させていくことも重要です。

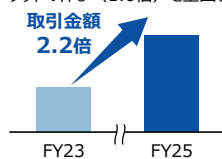
最後に、BankingとMarketsをどのようにリンクして、強くしていくのかということです。この3つに今フォーカスを当てているということでございます。

グローバルM&Aプラットフォームの活用によるアドバイザリービジネスの推進

地域を越えて顧客基盤をM&Aで“つなぐ”

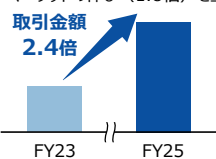
■ クロスボーダーM&A実績¹

マーケットの伸び（1.6倍）を上回る実績



■ 日系クロスボーダーM&A実績¹

マーケットの伸び（1.8倍）を上回る実績



1	2	3	4
Cross-border M&A Sale of a 50% stake in a 1.2-GW portfolio of developed renewable assets in Europe to KKR MIZUHO Greenhill Augusta & Co Exclusive Financial Advisor	Cross-border M&A Minority investment into Elemental USA E-Waste & ITAD, Inc. MIZUHO Greenhill Exclusive Financial Advisor	Cross-border M&A Sale of LaCorium to NYSE-listed Prestige Consumer Healthcare MIZUHO Greenhill Exclusive Financial Advisor	Cross-border M&A Acquisition of Framochem Francia-Magyar Finomkemiai Kft. MIZUHO Greenhill Exclusive Financial Advisor

1. (出所) LSEG 2. 関連当局の承認等取得後、株式取得完了見込み 3. (出所) Dealogic, CY (2019, 2025) / CY2030はみずほによる推計 4. 日系企業・政府関係機関などによる、みずほ銀行への相談件数
5. Dealogic, ファイナンス、CY25、インドに拠点を置く企業関連の取引

MIZUHO

Aventus株式取得によるミッシングピースの補完²

■ 成長が見込まれるインド

■ インドのFee Pool (M&A+ECM)³ (USD)



■ 日系企業からの高い注目

国別投資相談件数 No.1⁴

FY25はFY21対比で約5倍

10年で10兆円への対印民間投資

25年8月の日印首脳会談で目標設定

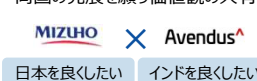
■ 独立系としての高いプレゼンスと親和性

■ インドM&A独立系No.1⁵

順位	企業	シェア
1	JPM	18.9%
2	Citi	12.7%
3	MS	7.3%
4	Barclays	6.9%
5	Aventus [△]	6.5%

■ 〈みずほ〉との高い親和性

両国の発展を願う価値観の共有



日本を良くしたい インドを良くしたい

日印経済コリドーの確立

まず、アドバイザリー、M&Aの話からしたいと思います。

2023年の12月にGreenhillの買収を完了いたしました。そこから約2年ちょっとということだと思いますけれども、正直な感じで申し上げますと、2025年度になってかなり本格的なトラクションを感じております。

クロスボーダーのM&Aの実績、それから日系絡みということで数字を出してございますけれども、やはりGreenhill、もともと彼らは日系の顧客にアクセスがなかった、していなかったというところと、我々の顧客基盤がかっちり合ったということもあって、ここの特に日系クロスボーダーの案件が伸びていますし、それ以外も実際に大きく伸び、買収前のトップラインから1.7～1.8倍ぐらいのところまで今年度伸びてきているという実績があります。

具体的な事例ということで、面白いのは29ページの左下の1番かなと思います。これは、実は〈みずほ〉、Greenhillに加えて、リニューアブルエネルギーに特化しているAugustaが3社で、ジョイントでアドバイザリーをやることで、Totalさんからお仕事をいただいたという案件でございます。

それ以外にも、いわゆる財閥系の会社とか、保土谷化学さんの例を出していますが、アメリカだけじゃなくてハンガリーの会社をお買いになられており、まさにグローバルなGreenhillのネットワークと、〈みずほ〉の顧客ベースが絡み合って、実際のディールにつながってきています。2026年度という意味でも、パイプライン等を見ていると相当手応えを感じるというのが足元の状況です。

ただ、Greenhillも実はインドは空白地帯でございます。そこに今回アナウンスさせていただいて、今、許認可待ちでございますけれども、Avendusのピースが入ってくるということです。

インドの成長が著しいということは釈迦に説法でございますし、日本政府としても10年で10兆円単位の民間投資をやるということや、私どものところに持ち込まれるインド関連の投資のご相談は、国別件数でNo.1と書いてありますけれども、足元600件を超えるような数字になっています。ちなみに、2位がベトナムですけれども、これが約4分の1ですので、いかにインドに対する注目度が高いかということだと思います。

その中でAvendusという会社ですが、バルジブラケットに続く独立系としてはトップのシェアということでございますので、ここでまた日系企業等とのかみ合わせが生まれてくると面白いことになっていくかな、伸びしろとしては大きいかなと思います。

〈みずほ〉グローバルCIBプラットフォーム



領域・地域を越えたNew Dealの創出

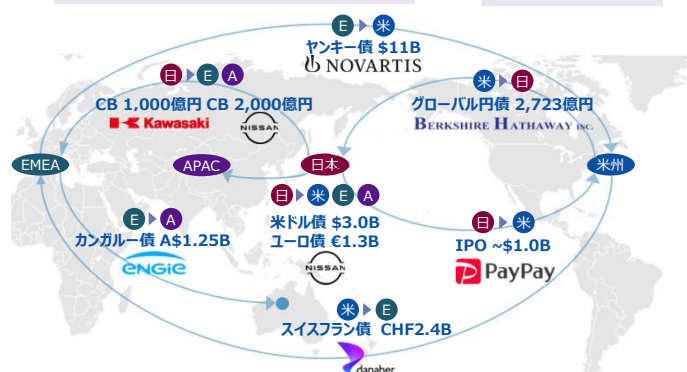
マスリテール・WM&AMと“つなぐ”



Sole Japan POWL Coordinator



米州のCIBモデルを横展開しグローバルに“つなぐ”



1. 26年5月27日（POWL取扱公表日）～6月8日（Space X 口座開設申込期限）の平均口座開設数（日平均）を、25年5月の1日平均と比較 2. 26年6月の資金導入額（入出金額+入出庫額）をFY25月平均と比較

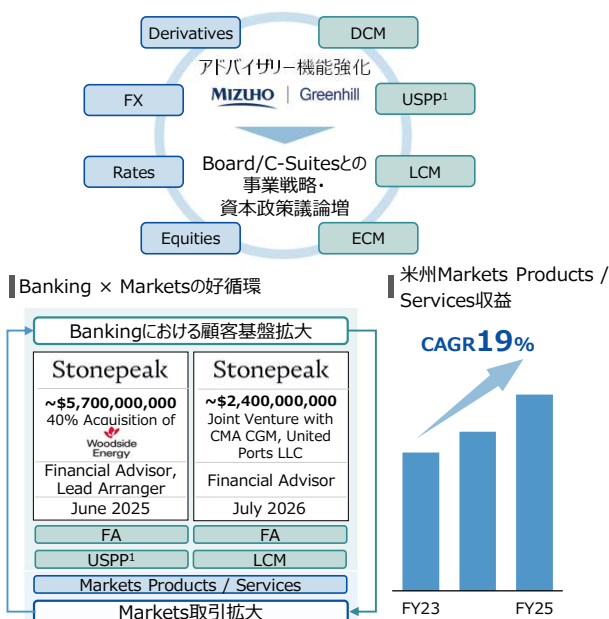
30

こちら30ページですが、Space Xの話は先ほどしたのでしませんけれども、まさにアメリカの資本市場のモデルを各地に輸出していることの結果でございます。

もちろん、日本の発行体の欧米等における発行に加えまして、例えば欧州の発行体がオーストラリアで債券を出していくというような取引でありましたり、米州のお客さまがスイスフラン債を出したりということで、ご案内の通り、長期資金については取り合いになっていて、どこのマーケットにアクセスするかというのは各発行体も相当考えられていると思いますけれども、そのようなニーズをいろいろなグローバルな形で捕捉することができるようになったのかなと思っています。

Banking × Marketsの推進

Bankingの顧客基盤をMarketsと“つなぐ”



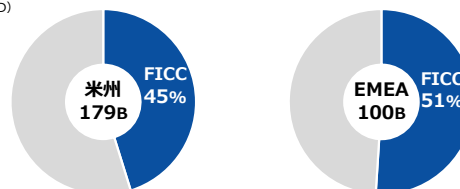
1. US Private Placement 2. Coalition Greenwichを基にみずほ推計。Fee Poolの区分はみずほ準拠 3. EMEAと米州におけるみずほのFICC Feeシェアの比率

MIZUHO

欧米FICCビジネスの1ヘッド化で欧米を“つなぐ”

- トランスアトランティックの大きなビジネス機会を捕捉

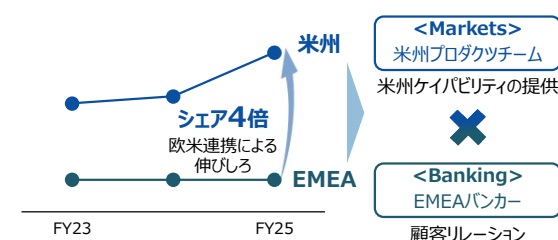
■ FICCがCIB Fee Poolに占める割合 (FY25) ²
(USD)



- 米州ケイパビリティ活用によるEMEAの成長余地

■ (みずほ)FICC Feeシェアの欧米比較³

■ 欧米連携強化



31

続きまして、31ページはBankingとMarketsの推進でございます。

我々のマーケットビジネスというのは、いわゆる自分たちで売ったり買ったりを中心にするプロップよりも、お客さまのフローを非常に大事にしています。

そういう中で、やはりBanking、例えばM&Aを起点にして、その次にファイナンスが来る、ファイナンスが来たときの、ヘッジとしてのデリバティブの取引があり、為替の取引があるので、この一体運営は非常に大きなキーになってきているということです。

そういった意味では、ここをいち早くできたのがアメリカということで、BankingとMarketsのクロスセルを推進してまいりましたけれども、このモデルを欧州、アジアでも展開していくことを、今、1つのフォーカスにしているということです。

それから、もう1つ伸びしろという意味で、右側になりますけれども、今回、昨年10月から欧州のフィクストインカムと米州のフィクストインカムのビジネスを一体運営する、1人のリーダーにやってもらうということにいたしました。

下の折れ線グラフで抽象的な表を出していますが、マーケットシェアという意味で言うと、実は米州の4分の1ぐらいしか欧州ではなかったということです。こういったことに対応することで、逆に言うと、米州でできたプロダクツのプラットフォームを欧州で販売に活かしていくという形をワンヘッドの下でつくることで、上段に書いてございますけれども、米州のフィクストインカムのFee Poolは45%ですか

ら800億ドルぐらいだと思います。EMEAも、実はFee Poolの半分がフィクストインカムなので500億ドルということで、ここももう1つの大きな伸びしろと見てございます。

グローバルCIBによるコーポレート分野での他領域への貢献

グローバル人材	日本の価値観に根差した、多様な文化をつなぐグローバル金融機関への取り組み 海外派遣者の他領域での登用 海外新規派遣者（FY22対比） FY23 +92名 → FY25 +376名 海外帰任者の半数強を他領域へ輩出 国内外人材の対面交流 ✓ 「グローバル・マインドセット」をテーマとした国内タウンホール …26年7月実施、約2,000名が参加 ✓ バルジ出身者と国内社員の座談会 …複数回に亘り、今年度より実施 国籍・場所を問わないマネジメント起用 ✓ 能力主義をグローバルに実践し、組織を強靱化 ✓ 国や地域を越えて、ベストプラクティスを伝播 
プレゼンス	権威あるアワード受賞でプレゼンス向上 Coalition Greenwich 2026 Best Bank¹  Corporate Banking in the U.S. Coverage for Corporates in the U.S. Ease of Doing Business for Corporates in the U.S. TAB Global Leadership Achievement Awards 2025  Best Bank CEO and Best Managed Bank in Japan
ブランド	米州でのプレゼンスや各種イベント開催を通じたブランド力向上 主要トップ米銀に次ぐブランド力 グローバル主要金融機関18行におけるブランド調査結果² 主要な評価項目平均スコア順位³ 4位/18行 次回、取引を検討したい銀行（CIB領域）⁴ 5位/18行 米国LPGA女子ゴルフツアー、大相撲ロンドン公演   
AI・DX	先進AI技術・テクノロジーを先駆けて実装 インドAI開発拠点開設 全社横断イノベーション、変革アジェンダ推進 グローバルAIタスクフォース 地域横断のAI戦略・ガバナンス標準化推進 AI活用によるコスト削減 勘定系システム更改におけるPJ工数削減

1. Coalition Greenwich Voice of Client - 2025 U.S. Corporate Banking Study

2. Siegel+Gale EyeOpener® Research, 2025年実施、トップ欧米邦銀18行を対象とした、合計200の米国法人および機関投資家への匿名アンケート

3. 「課題を創造的に解決する」など、21の主要な評価項目における平均スコア順位 4. 「将来の取引銀行として、18の各銀行を選択する可能性はどの程度あるか」という質問に対する、選択可能性の順位

MIZUHO

| 32

グローバルCIBという観点で言うと、こういったビジネスだけではなく、役割としてはもう少しブロードなところがあるなと思っています。

まさにここに出ています通り、人材育成や、プレゼンス、ブランドといったようなことや、特にAIに関してはやはり海外のほうが進んでいるということがございますので、こういうものの技術移植も1つの役割として認識しているということでございます。

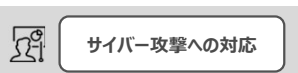
海外経費コントロールに向けた施策

外部環境及びビジネス成長を踏まえた経費投下

外部環境への対応



インフレ影響

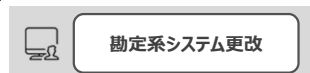


サイバー攻撃への対応

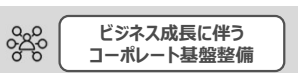


金融犯罪対策

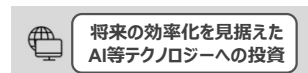
社内基盤整備



勘定系システム更改



ビジネス成長に伴う
コーポレート基盤整備



将来の効率化を見据えた
AI等テクノロジーへの投資

コスト削減施策

削減目標

△500億円～¹

業務集約による効率化 外部委託の内製化 購買費用の適正化

IT・オペレーション一元化
×
AI活用による標準化・自動化

拠点・地域横断での施策を通じて
コスト削減・最適な人員配置を実現

MGS²活用による内製化と標準化・自動化

IT開発集約 IT開発の集約と内製化を推進
AI開発のハブ プロセスのAI化推進による業務変革を展望



1. FY25対比FY28半年度ベース（発生抑制分を含む経費削減金額） 2. みずほグローバルサービスズインディア

MIZUHO

33

3つ申し上げてまいりましたけれども、1つ、隠し球というか、伸びしろという意味で言うと、33ページ、コストサイドがあると思っております。

ビジネスの伸びが急速だったということもあり、規制、それから当局対応というようなことにも対応する必要があったということで、正直言って粗利が伸びるのは早かったのですが、経費が伸びるのも早かったということです。

なぜそこまで伸びるのかについては、システムであったり、システムを入れるために、いわゆる人手が足りないので、やはり外注コンサルタントを活用していたということであったり、外部委託という部分もありますし、正直、かなり部署単位で思い思いに時間を買って行ってやっていたというところがございます。

そういったところを、先ほど申し上げました通り、プラットフォームが安定化してきているということも踏まえて、左下に書いてございますけれども、業務集約による効率化、外部委託の内製化、それから購買、グローバルプロキュアメントの開始というようなことで、ある意味、AIも活用しながら、抜本的な構造部分のストック経費の切り込みに入っていきたいと思っております。

海外部門では、まず2028年度に2025年度対比で、500億円という数字を書いてございます。もちろん今やっているものでございますので、今からエグゼキューションしなければいけないわけですが、ほぼほぼこの500億円に関して言えば、何をやらなければいけないかという具体的な内容が決まっているものになります。

そういった意味では、これを着実に進めながら、特に、右側に書いてございますけれども、インドに我々はグローバルケイパビリティセンターをつくっており、3番目の拠点をPuneに開いております。ここは主にAIの開発拠点と位置づけてございますけれども、こういったものを活用しながら、500億円以上のまさにコスト削減ということで、トップラインも良いのですけれども、やはりボトムラインをどのように伸ばしていくかについてしっかり見ていくことが、私どもの1つの今、眼目になっているということでございます。

最後になりまして、本日、実は9月11日でございます。同時多発テロから25年で、我々自身も23名の仲間を亡くしました。今日も追悼式典をやってございますけれども、やはり私、思うのですけれども、犠牲になられた23名の方、それから、彼らを含めたその時代の方がつくった礎の上に、私どもは今こういった形でグローバルなビジネスを展開できるというようなことだと心から思います。

そういった意味で、そういう23名の方を含めた先人の方々に、改めて、その貢献に敬意、それから感謝を捧げたいと思いますし、私ども現経営陣という意味において言えば、この礎を更に広げていけるように、次の世代にバトンタッチできるように、更に強いものにしていきたいと考えてございます。

私からのプレゼンテーションは以上とさせていただきたいと思います。ご清聴ありがとうございました。