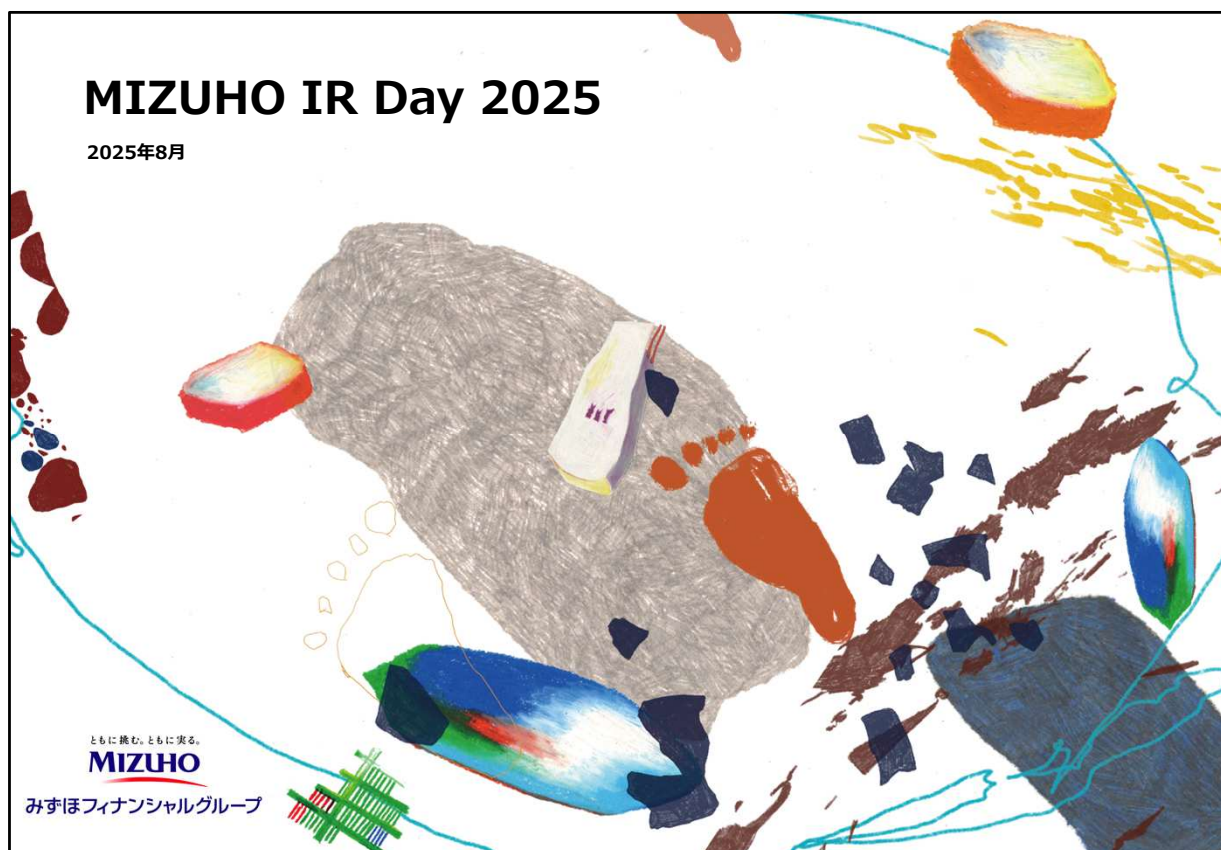


MIZUHO IR Day 2025

2025年8月

ともに挑む。ともに実る。
MIZUHO
みずほフィナンシャルグループ



〈みずほ〉とアート

〈みずほ〉は、東京藝術大学と連携し、「アートでもっと元気に」、「アートをもっと身近に」、「アートので変わりたい」をコンセプトに掲げ、ジェンダーフリーやウェルビーイングの実現、イノベーション創出などの社会的な課題の解決に貢献するとともに、経済だけでなくアートも文化も持続性ある豊かな社会を共創していくことを目指しています。今回、東京藝術大学デザイン科の学生の方に、〈みずほ〉のパーパスとともに挑む。ともに実る。』から得た着想を具現化していただきました。株主・投資家の皆さま向けの決算資料の表紙にアート作品を掲載するのは、2023年11月を初の試みとし、今回が8作品目です。



作 者 **延命 奈優**

東京藝術大学 デザイン科 修士1年

作品名 「初めて海に足をつけるとき」

両親に手を繋いでもらって、初めて海に足つけたことを思い出す。

両親の温かい大きな手と一緒になら、冷たい海に足をつけることができた。

矛盾が多く複雑化した社会の中でも、誰かとともになら挑戦することができる。

私も大切な誰かと手をつなぎ、その一歩をともに踏み出し、挑戦し続けたい。





顧客利便性の徹底追求、
「資産所得倍増」に向けた挑戦



日本企業の競争力強化



グローバルCIBビジネス



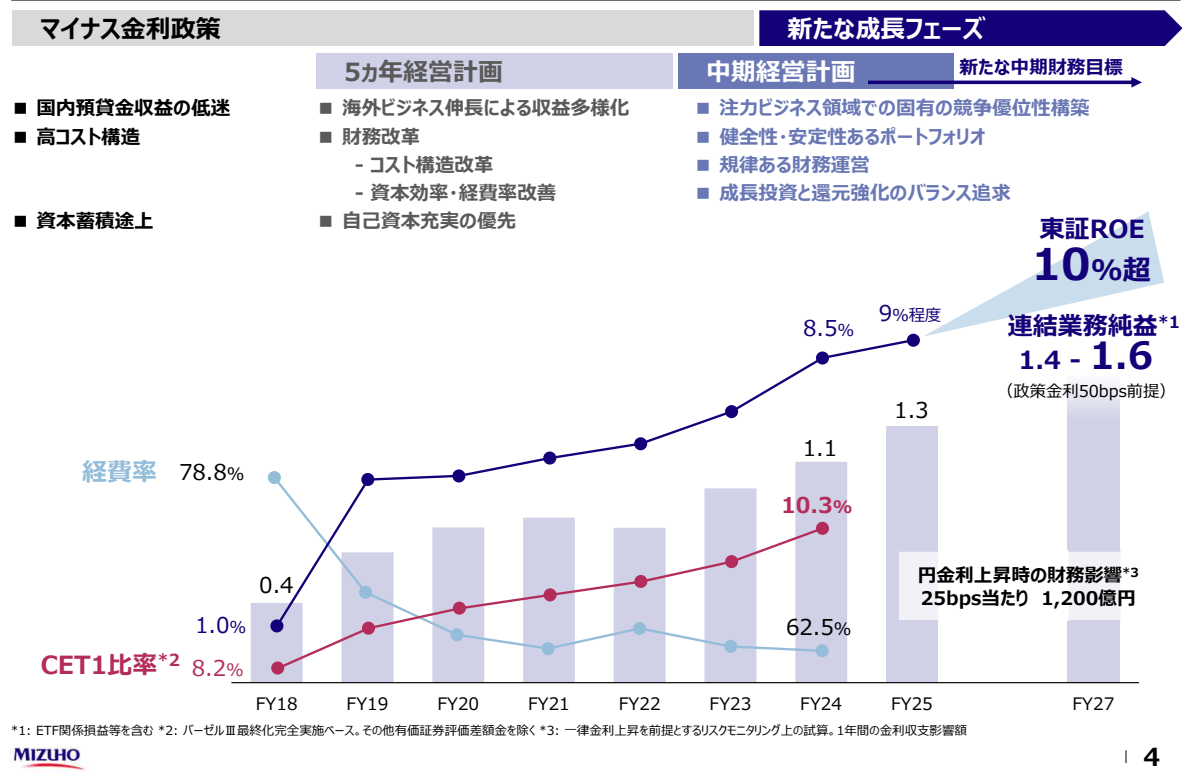
Appendix

はじめに

取締役 兼 執行役常務
グループCFO
米澤 武史



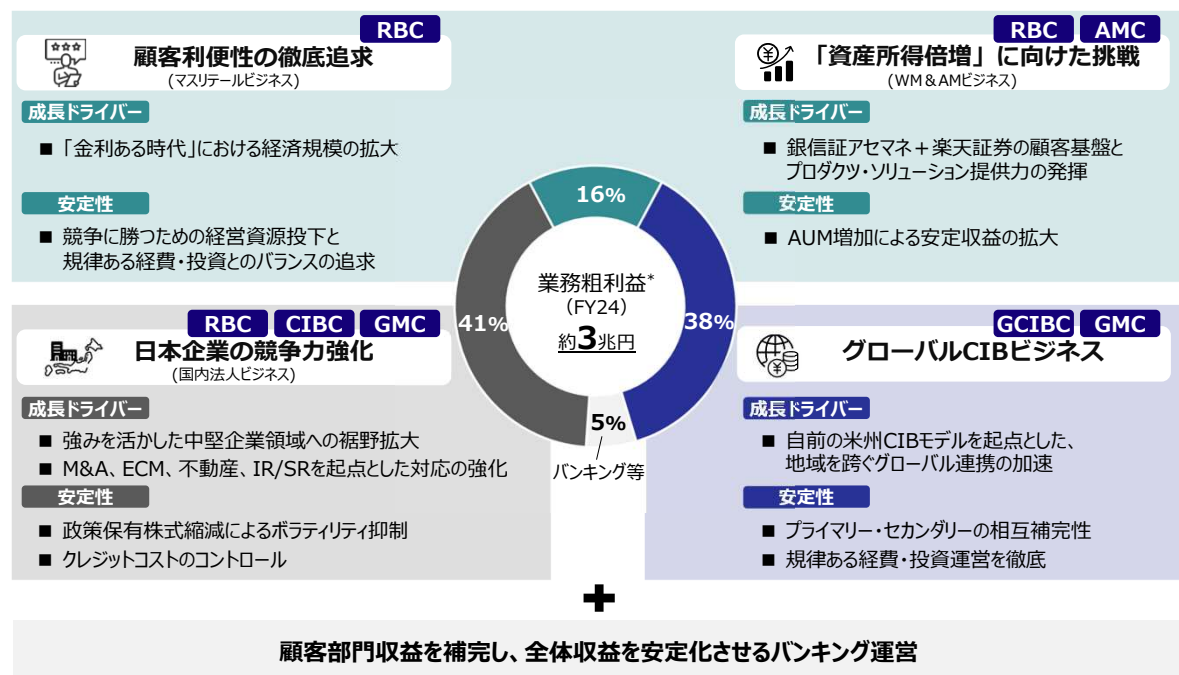
課題への対応を経て、競争優位性を磨く新たな成長フェーズへ



- 今年、2025年は、〈みずほ〉が持株会社を設立して統合してから25年、四半世紀の節目の年です。振り返りますと、〈みずほ〉創設の時、当時の経営者は日本を代表するグローバルで五指に入る金融機関を目指すという高らかな宣言を行い、このみずほグループが船出したということです。
- しかし、率直に申し上げて、この25年間は苦労、艱難辛苦の連続でした。〈みずほ〉自体がシステム障害を起こし、社会、お客さまに大変なご迷惑をかけたことに加え、2009年には金融危機がありました。その後、金融規制が非常に強化される中で、資本不足の問題もあり、2016年以降はマイナス金利政策によって、国内の預貸金収益が非常に大きなマイナスのインパクトを受ける時期がありました。
- ただ、こういった困難、苦労に対して、私どもは一つ一つ、〈みずほ〉を本当に強くするためにとらなければならない対策に真正面から向き合い、課題を解決してきたという自負を強く持っています。とりわけ2018年、2019年から始まりました5カ年経営計画では、それまで累積していた財務上の諸課題、国内ビジネスの収益の低迷、それから高コスト、資本不足に真正面から取り組み、一つ一つその課題の解決を図ってきました。
- 幸いにして、外部環境の好転も一助となり、今この段階においては、そういった課題については全て払拭できたと思っています。
- したがって、いよいよこれからが創設当初の高い志を実現する、その成長に向けた本格的なスタートを切る、〈みずほ〉の新しいフェーズであるという緊張感を持ち、経営にあたっています。

- スライドの右上に、中期経営計画の骨子を書いています。〈みずほ〉のビジネス戦略は、極めて明快に、他社が容易に模倣、追従できない競争優位性を構築できる領域にフォーカスしていくことです。
- そして、財務運営に関して申し上げます、今後の不確実な経営環境の中でも、健全性と安定性のあるポートフォリオを堅持する中で、高い規律を維持した上で、今のこの健全な財務状況を維持したいと思っています。そして、何よりも成長投資と還元のバランスをしっかりととっていくことです。
- 下のグラフにお示ししているとおり、27年度までの時間軸では、東証ROEの10%超、業務純益は1.4から1.6兆円という水準、これは政策金利が上がらない前提で立てていますが、これは通過点にすぎません。今後も持続的に、安定的な成長を実現することを旨とし、経営にあたってまいりたいと考えています。

〈みずほ〉の注力ビジネス領域



* ETF関係損益等を含む

MIZUHO

5

- 〈みずほ〉の注力するビジネス領域を俯瞰したものです。中ほどの円グラフのとおり、今の〈みずほ〉の収益の屋台骨を支えているのは国内外のCIBビジネスです。
- それぞれにもまだまだ伸びしろ、工夫の仕様がたくさんあるわけですが、全体を俯瞰したバランスとしては、この上段の顧客利便性の徹底追求、マスリテールビジネス、そして資産所得倍増に向けた挑戦、つまりウェルスマネジメント、アセットマネジメントビジネス、ここに大いに期待しています。
- これらについて、今日はカンパニー長から丁寧にご説明したいと思っています。そして、何より、この四つの領域で築いた固有の競争優位性をそれぞれつなぎ合わせることで、法人、個人の連携、あるいは国内外の連携により、これをまた一つのより高度な競争優位性に転化させていくのが我々の戦略です。これは今後もぶれることなく、追求していくことを考えています。

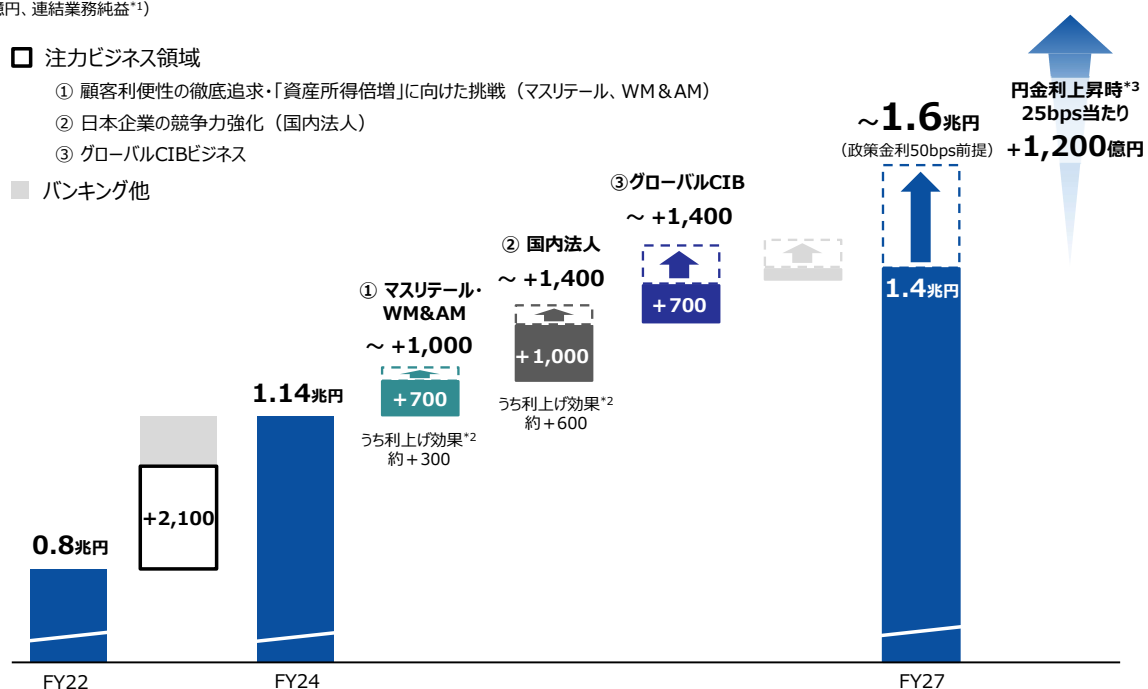
注力ビジネス領域ごとの利益成長イメージ（～FY27）

（億円、連結業務純益*1）

注力ビジネス領域

- ① 顧客利便性の徹底追求・「資産所得倍増」に向けた挑戦（マスリテール、WM&AM）
- ② 日本企業の競争力強化（国内法人）
- ③ グローバルCIBビジネス

■ バンキング他



*1: ETF関係損益等を含む *2: FY24対比の日銀利上げ効果。日銀政策金利0.50%据え置き前提 *3: 一律金利上昇を前提とするリスクモニタリング上の試算。1年間の金利収支影響額

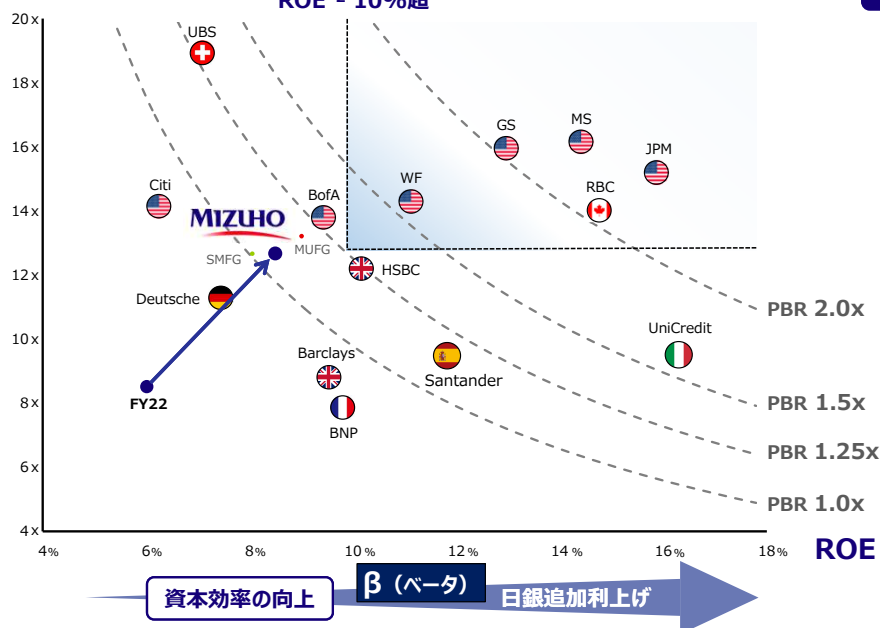
MIZUHO

6

- 27年度までの時間軸の中で注力領域、どのくらいビジネスを伸ばしていくのかを業務純益レベルでお示したものです。
- 外部環境の不確実性がありますので、今は幅を持ってお示していますが、これも適時適切に、状況の変化を踏まえながら、正しい見通しをご提供することに努めて参りたいと思っています。

■ ROE向上とPER向上を通じ、グローバルピアに伍するPBRを目指す

PER

FY27目標
ROE*2 10%超

*1: Bloombergデータを元にみずほにて作成。各社2025年7月31日終値を使用 *2: 東証基準

MIZUHO

Growthの実現

α (アルファ)

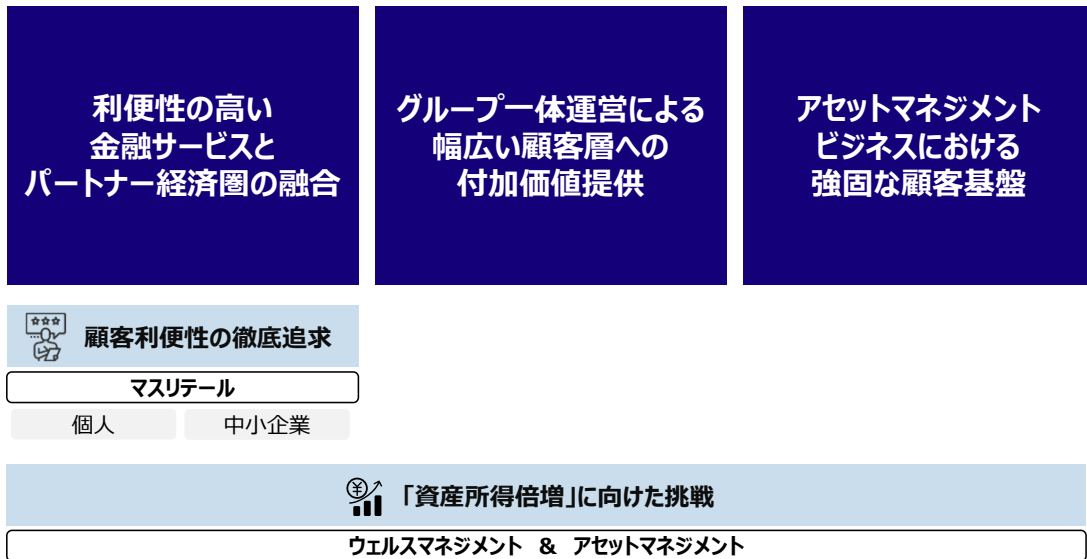
〈みずほ〉固有の
競争優位性の確立健全性・安定性ある
ポートフォリオの堅持規律ある
財務運営の徹底優位性ある
ビジネスの強化

- 最後です。5月の会社説明会でもご説明したスライドです。先ほども申し上げたとおり、私も日本を代表するグローバル、そのトップピア、この金融機関の一角を占めたいというアンビションを掲げています。
- 株式市場の評価で申し上げれば、それにふさわしい水準、足元では少なくともPBR1.5倍以上をできるだけ早く実現したいと考えています。
- この上では、右側のGrowthの実現とブレークダウンして書いているとおり、〈みずほ〉の固有の価値、αを、安定性のあるポートフォリオ、規律ある財務運営、そして優位性あるビジネスの三つをあわせて追求することで実現したいと思っています。



- この時間では、〈みずほ〉の四つの注力ビジネステーマのうち、「顧客利便性の徹底追求」および「資産所得倍増に向けた挑戦」の二つの領域における、競争優位の確立に向けた取り組みをご説明します。

目指す、固有の競争優位性



- 我々は、この二つの事業領域において、大きく三つの、固有の競争優位性を確立していきたいと考えています。
- 一つ目に、利便性の高い金融サービスとパートナー経済圏の融合。二つ目に、グループ一体運営による、幅広い顧客層への付加価値提供。そして、アセットマネジメントビジネスにおける強固な顧客基盤です。
- それぞれのテーマについて、順にご説明します。

個人向けマスリテールビジネスの振り返り

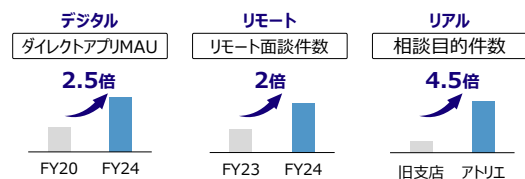
利便性の高い
金融サービスと
パートナー経済圏の融合

グループ一体運営による
幅広い顧客層への
付加価値提供

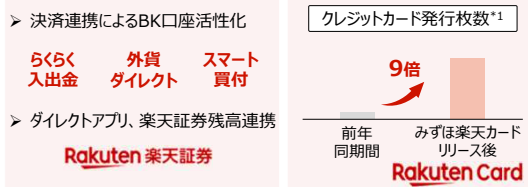
アセットマネジメント
ビジネスにおける
強固な顧客基盤

取り組みと成果

- 各チャネルにおける利便性向上の取り組みは一定の成果



- 他社協業による、新たな価値提供の取り組みも進捗



- “みずほポイントモール”開始
3大経済圏全てで等価交換可（国内銀行初）



新規口座開設件数（個人）*2



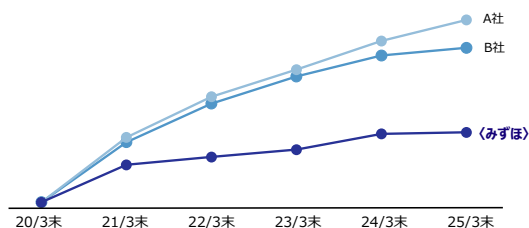
*1: みずほ銀行より申し込み可能な分離型クレジットカードの発行枚数。4カ月間の比較 *2: 通期件数。2021年度の件数を100とした推移 *3: 2020年3月末の残高を100とした推移

MIZUHO

課題

- 重要な経営基盤である個人預金残高の更なる伸長が必要

預金残高推移*3



- 預金獲得に向けた経営資源投下や各種取り組みの具体化に遅れ
- 各行が攻勢を強める中、徹底的なサービスの利便性向上やブランド構築に向けた取り組みが必要

取組方針

- “デジタル×リモート×リアル” 三位一体となった自社サービスの徹底した磨き上げ
- “金融とコマーシ”の融合
⇒〈みずほ〉ならではの顧客体験の提供

- まず初めに、「顧客利便性の徹底追求」の領域を中心とした、「利便性の高い金融サービスとパートナー経済圏の融合」についてです。
- これまでの取り組みを振り返ります。今次中計においては、顧客利便性の徹底追求を注力テーマとして掲げ、デジタル投資の拡大に努めた結果、一定の成果が現れており、手ごたえを感じています。
- デジタルチャネルでは、過去お客さまからの評価が低調であった、みずほダイレクトアプリについて、2021年度からUI UXの継続的な改善に取り組んだ結果、アクティブユーザー数は2020年度対比で2.5倍に増加しており、現状では競合他社と遜色ないお客さま評価をいただいています。
- リモートチャネルについては、コンタクトセンターへの生成AI活用を2024年8月から開始しました。インバウンドにおいては、チャットボットや音声自動応答の活用により、呼損率は安定して低い水準で推移しており、お客さまに心地よくお使いいただける体制を実現しています。アウトバウンドにおいても、生成AIの活用による営業効率や提案のクオリティ強化に取り組む、2024年度のリモート面談件数は、前年対比2倍に増加しました。
- リアルチャネルについては、2025年3月より「みずほのアトリエ」を展開しています。「お客さまが自由に将来を考え、気軽に相談できる体験の提供」とのコンセプト通り、資産形成・運用相談目的の来客者数は、店舗形態を変更する前に比べて4.5倍まで拡大しています。
- また、他社協業による、新たな価値提供の取り組みも進捗しました。楽天証券口座とみずほ銀行口座の連携による、シームレスな入出金決済や、みずほダイレクトアプリ内で楽天

証券の残高が確認可能となるサービスなどを開始したことで、楽天証券とみずほ銀行の取引の導線がより便利になりました。

- 加えて、2024 年12 月にはみずほ楽天カードの取扱を開始しました。リリース後の分離型クレジットカードの発行枚数は、前年同期間対比、9倍に増加するとともに、多くのお客さまに、極めて高い稼働率でご利用いただいている状況です。
- また、2025年4月には「みずほポイントモール」をリリースしています。三大ポイント経済圏と等価でつながるのは、〈みずほ〉ならではのお得感であり、各ポイント経済圏のユーザーに〈みずほ〉のサービスをシームレスにご利用いただけるようになりました。この仕組みを最大限に活用し、粘着性の高い基盤取引につながるよう、ねらいをもったポイント付与をしていきます。
- これら様々な取り組みが功を奏し、新規口座開設件数は2021年度以降、増加トレンドに反転、足元も増加を続けています。
- さまざまな成果が現れている一方、右側のグラフの通り、重要な経営基盤である個人預金残高をさらに伸ばしていくことがマスリテールビジネスにおける重要課題と認識しています。
- 2019年度にスタートした5か年計画では、収益・コスト構造の最適化を進めてきました。一方、競合他社が攻勢を強める中で、リテール分野での投資や取組みが抑制的であった点は、我々として反省すべき点と捉えています。
- この反省も踏まえ、今後は、“デジタル×リモート×リアル” の三位一体となった自社サービスの徹底した磨き上げと、金融とコマースの融合により、〈みずほ〉ならではの優れた顧客体験を提供していくことを取組方針として掲げ、リテール分野における〈みずほ〉のプレゼンスを確固たるものにしていきたいと考えています。

競争力ある〈みずほ〉のマスリテールビジネスを再興し、 個人預金残高で国内トップクラスへ

リテールビジネスにおけるDNA

徹底したお客さま志向による
強固なリテールブランド

顧客ニーズに
寄り添った
サービス提供

広範な店舗網
による利便性

先進的な
サービス開発
(フロンティア精神)

組織の根幹に
受け継がれるDNA

〈みずほ〉の源流は
国内トップクラスのリテールバンク

目指す姿

リテールビジネスにおける
DNA・ブランド力の再興

お客さま起点での
“シンプル”な
UI/UX

対面チャネルの
クオリティNo.1

“金融とコマース”の
融合

個人預金のフロー（増加額）No.1を早期に実現し
国内トップクラスの預金残高を目指す

社会環境・経営環境
の変化

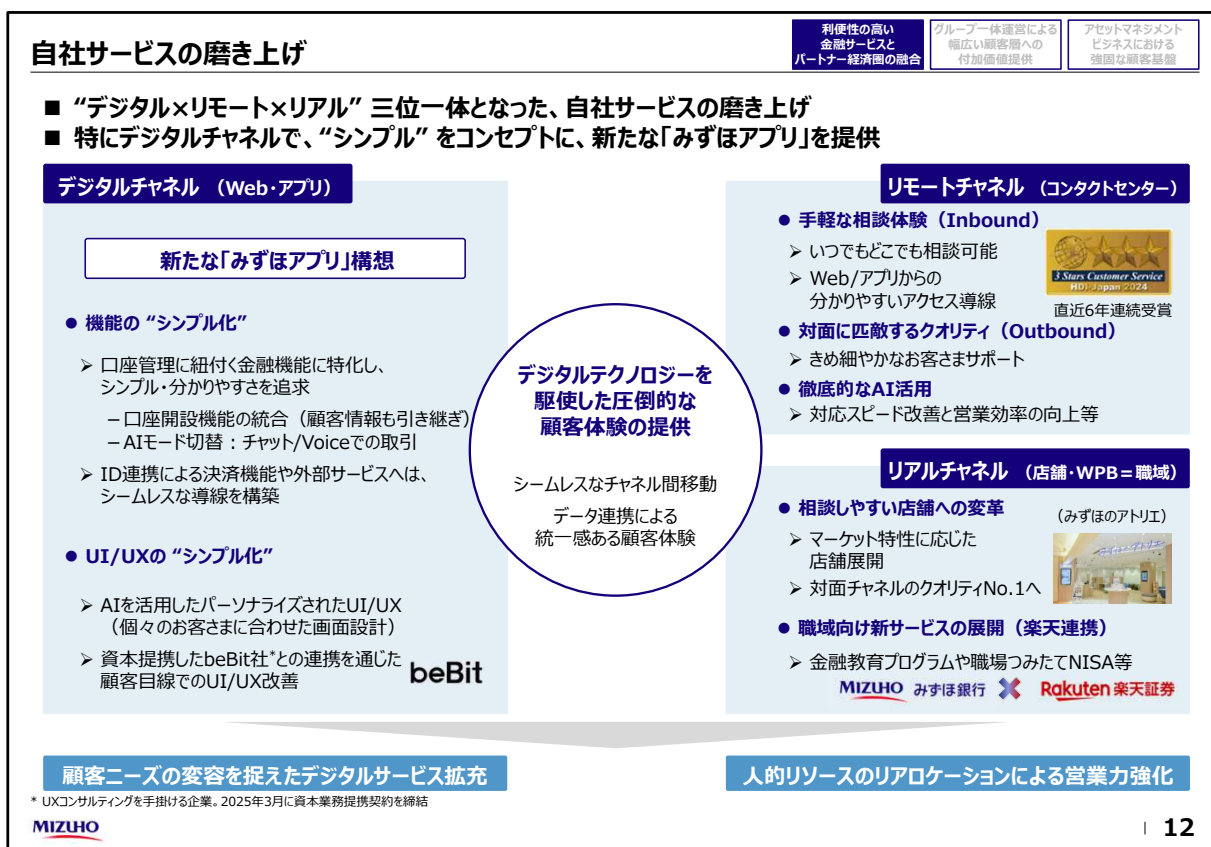
過去から現在への変遷と課題

- デジタル化等を中心としたお客さまの行動変容への対応の遅れ
- 効率性を過度に重視した業務運営
- 度重なるシステム障害によるブランド低下

預金基盤の格差拡大が顕在化

お客さまの行動変容を踏まえた
新たな勝ち筋の構築

- 〈みずほ〉の歴史を遡れば、徹底したお客さま志向に基づく国内トップクラスのリテールブランドを有していた時代がありました。これは、組織の根幹に受け継がれるDNAであるとも考えています。
- 一方で近年は、様々な社会・経営環境の変化もあり、リテールビジネスにおけるブランド力は徐々に低下、2018年度以降は、預金基盤の格差も他メガ対比拡大している状況です。
- 金利ある世界に回帰していく中、“リテールに強い〈みずほ〉”のDNAを再び呼び覚ましていくことは、〈みずほ〉における最も重要な経営課題です。
- お客さまの行動様式の変化を踏まえた新たな勝ち筋として、徹底したお客さま志向での「自社サービスの磨き上げ」と「金融とコマースの融合」に取り組み、競争力あるマスリテールビジネスの再興を目指します。そのうえで、個人預金の年間増加額No.1を早期に実現するとともに、国内トップクラスの個人預金残高水準を目指したいと考えています。



- ここからは、競争優位性の確立に向けた具体的な取り組みについてご説明します。
- まず、“デジタル×リモート×リアル”三位一体となった、自社サービスの磨き上げについてです。
- デジタルチャネルについては、徹底して「シンプル」「わかりやすさ」を追求していきます。みずほダイレクトアプリについては、現在も「シンプルで使い勝手が良い」といった、お客さまからのポジティブな評価を多くいただいております。こうした強みをさらに磨き上げていきます。
- UI/UXにおいても、2025年3月に資本業務提携を実施したビービット社との連携を通じ、各種アプリやWEB サービスのシンプル化によるUI/UX の改善を加速させていただきます。
- リモートチャネルについては、インバウンドの相談ニーズに対して、WEB上からでも簡単に接続できる導線の構築や、高い応対品質の提供により、手軽な相談体験を追求していきます。加えてアウトバウンドでは、人材教育や提案力の向上を通じ、きめの細かい、対面サービスと変わらないクオリティを提供していきます。これらの世界観の実現に向け、徹底的にAIを活用することで、お客さま対応のクオリティの向上とスピードの改善、そして業務の高い効率性を追求していきます。
- リアルチャネルについては、〈みずほ〉の最大の強みである対面コンサルティングを更に強化していくべく、マーケットに応じた柔軟な店舗展開を進めていくとともに、対面チャネルのお客さま対応における品質No.1を目指して取り組んでいきます。
- 加えて、楽天証券と連携した金融教育プログラムや、職場つみたてNISAといった新サービスも展開していきます。上場企業の8割と取引がある〈みずほ〉の法人取引の強みと、楽

天証券のUI/UX の強みを連携させ、法人のお客さまの「人的資本強化」のニーズを捉えながら、従業員の方々の資産形成などをサポートしていきます。

- そして、デジタルテクノロジーにより、お客さまがこれらのチャネル間をシームレスに移動し、各チャネルでの接点情報も速やかに連携されることで、心地よくお使いいただける顧客体験を実現していきます。
- また、デジタルでのサービス提供力向上を通じて、効率的かつクオリティの高いビジネスモデルを構築していくことで、ウェルスマネジメント 領域も含めたビジネス全体での最適なリソースアロケーションを実現していきます。

金融とコマースの融合（経済圏を有するパートナーとの連携）

利便性の高い
金融サービスと
パートナー経済圏の融合

グループ一体運営による
幅広い顧客層への
付加価値提供

アセットマネジメント
ビジネスにおける
強固な顧客基盤

- 金融とコマースの融合を通じ「くみずほ」×パートナー先ならではの利便性・利得性を付与することで双方の顧客基盤を拡大。足元では楽天グループとの提携を強化中



* (出所) 2024年度実績。楽天グループ「統合報告書2024」より

MIZUHO

13

- 次に、金融とコマースの融合についてです。
- 楽天経済圏にいるお客さまにとって、くみずほ> を使っているからこそその利便性・利得性を得られる世界観をつくり上げ、他社にはない固有の強みを確立していきたいと考えています。
- ユーザーの利得性については、みずほ楽天カードでの決済に対し、通常対比 2 倍のポイントを付与する「ダブルポイントプログラム」を2025年6月末に開始しました。今後も、楽天ユーザーがみずほ銀行を決済口座として選んでいただく、またはくみずほ>のお客さまが楽天のサービスを使い始める際に、他社にはない利得性を得られる仕組みを拡充していきます。
- また、お客さまにくみずほ>と楽天のサービスを心地よく使い続けていただくためには、双方のサービス間のシームレスな接続・連携が極めて重要になります。先ほどもご説明した通り、みずほダイレクトアプリについては、シンプルな機能とUIUXを追求しつつ、楽天経済圏との口座間連携・サービス連携による付加価値の向上に取り組んでいきます。

中小企業向けビジネスの取り組み

利便性の高い
金融サービスと
パートナー・経済圏の融合

グループ一体運営による
幅広い顧客層への
付加価値提供

アセットマネジメント
ビジネスにおける
強固な顧客基盤

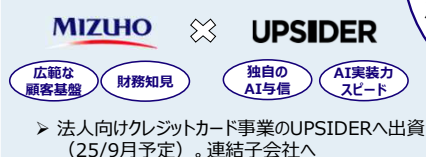
- 培ってきた“リモートチャネルの強み”に、オープンアライアンスによる“デジタルサービスの強化”を掛け合わせ、中小企業のデジタルファイナンス領域におけるプレゼンスを確立

デジタルチャネル (Web・アプリ)

- オープンアライアンスによるサービスの強化



中小企業DXを支える金融取引チャネル



利便性の高い新たな与信モデル

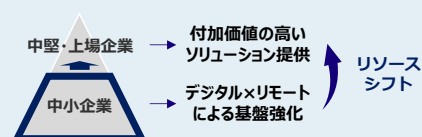
リモートチャネル (リモートRM)

- リモートRMモデルの確立

➢ 2019年の立ち上げ以降、着実に業容を拡大

	FY20 (立ち上げ直後)	FY24
所管顧客数	約2万社	約6万社
業務粗利益	約40億円	約130億円

- “デジタル×リモート”での対応領域の拡大



デジタル×リモートによるサービス提供力の強化

与信・決済等の金融ニーズに対し、
便利でスピーディなチャネルを提供

デジタルによるサービス品質向上・効率的な預金基盤拡大

効率的な営業体制構築による人的リソースの有効活用

* Software as a Service

MIZUHO

14

- 中小企業向けビジネスの取り組みについてご説明します。
- 今後、営業拠点におけるRMの減少が見込まれる中、お客さまとのリレーションを維持しつつ、これまで以上にクオリティの高いサービスを提供していく観点から、競合他社に先駆けて、本格的なリモートRM体制を構築してきました。2020年の本格展開以降、取引先は6万社、融資の実績は1万2千社まで拡大しています。
- この強みを活かしつつ、GMOや、今般〈みずほ〉が資本参加することが決まったUPSIDERといったアライアンス先が強みとして持っているデジタル機能を掛け合わせることで、デジタル・リモートでのサービス提供力を強化していきます。
- デジタル活用によるサービス品質の向上や営業体制の再構築を図りつつ、人的リソースのリアロケーションによる営業力の強化に繋げていく観点は、法人・個人に共通するコンセプトとして取り組んでいく方針です。

ウェルスマネジメントビジネス これまでの振り返り

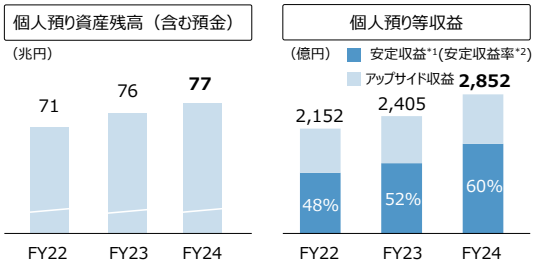
利便性の高い
金融サービスと
パートナー経済圏の融合

グループ一体運営による
幅広い顧客層への
付加価値提供

アセットマネジメント
ビジネスにおける
強固な顧客基盤

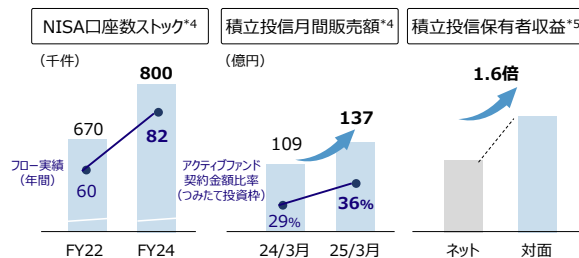
預り資産残高・安定収益

- 預り資産残高・安定収益は確実に伸長



対面での資産形成支援

- 対面LPA*3の強みを活かした資産形成支援は確実に進展



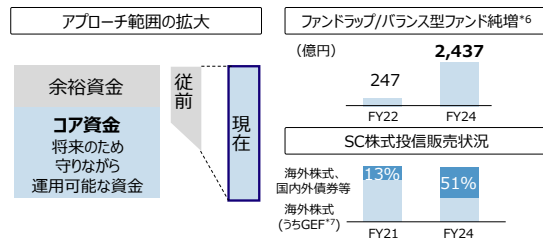
*1: 個人ビジネス 運用・承継収益 + 円預金為替収益 (個人ローン、関係会社収益は除く) *2: 安定収益 + 経費 *3: ライフプランアドバイザー。主に店頭を中心としたコンサルタント

*4: BK+SC実績 *5: みずほにて積立投信を保有しているお客さまからのBK運用・承継実績 (FY24) *6: FY24販売実績 *7: グローバル・エクイティ戦略に基づき過去当社が特に推奨していたファンドの残高

MIZUHO

コア資金へのアプローチ

- 余裕資金中心から、コア資金も含めた全資産アプローチに転換



楽天証券との連携

- 競争力のあるパートナーとの協業

主な進捗



課題

- プロダクトラインアップのエッジ強化
- グループカのパテンシャル発揮
 - 富裕層向け対面ビジネスへのリソース強化
 - グループベースでの付加価値極大化に向けたケイパビリティ向上

➢ ここからは、「資産所得倍増に向けた挑戦」の領域で競争優位のテーマとなっている、「グループ一体運営による幅広い顧客層への付加価値提供」についてご説明します。

➢ まず、ウェルスマネジメント領域における、これまでの取り組みを振り返ります。

➢ お客さま本位の業務運営の実践を通じ、預金も含めた預り資産残高は2022年度の71兆円から2024年度の77兆円でプラス6兆円、収益は2,152億円から2,852億円でプラス700億円と着実に伸長してきました。

➢ 特に対面での資産形成支援については、店頭でコンサルティングを提供するライフプランアドバイザーを中心として、成果を残してきました。NISA口座数は、2024年度フロー実績8万2千件、ストックは2022年度からプラス13万件と、対面の販売で国内トップクラスの伸長を実現し、それに加えアクティブファンドの契約金額・契約比率も拡大するなど、対面ならではの成果も発現しています。

➢ 次にコア資金へのアプローチについてです。お客さまのリスク許容度のみならず、資金特性に応じたアプローチに力を入れてきました。リスクを取りつつ運用が可能な「余裕資金」を中心としたアプローチから、安定的に運用し育てていく「コア資金」を含めた「全資産へのアプローチ」へ転換を図っております。その転換により、コア資金への代表的な商品群である、ファンドラップやバランス型ファンドの純増額は2022年度からおおよそ10倍に進展しています。

➢ また、競争力のあるパートナー、楽天証券との一体運営については、資産運用コンサルティングに加え、豊富な情報量や相続などの専門性の高いサービスを、ワンストップで提供できる新会社「MiRaI ウェルスパートナーズ」の開業など、着実に連携体制を強化してきました。

- 以上がこれまでの成果ですが、一方で、こうした取り組みを進めていく中で課題として捉えていることが2つあります。
- 一つ目はプロダクトラインアップのエッジ強化です。お客さまへの訴求、ひいては営業員にとっても強力な武器とするため、更なるレベルアップが必要と捉えています。
- 二つ目は銀信証に楽天証券との連携も加えた、グループ総合力のポテンシャルを発揮していくことです。潜在する力を十分に引き出していくために、高度なコンサルティングが求められる富裕層向けへの対面体力の増強や、それを支える生産性向上、ならびに、グループでの付加価値極大化に向けたケーパビリティ向上が必要と考えています。

ウェルスマネジメントビジネスの優位性と今後の取り組み

利便性の高い
金融サービスと
パートナー経済圏の融合

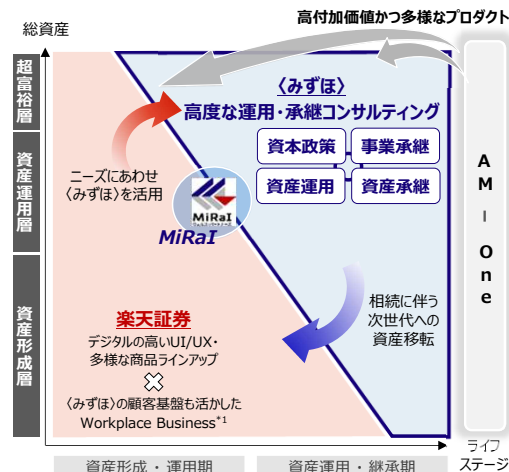
グループ体運営による
幅広い顧客層への
付加価値提供

アセットマネジメント
ビジネスにおける
強固な顧客基盤

- 楽天証券を含めたエコシステム構築により、あらゆる世代に至るまでの幅広い顧客層にリーチ
- 付加価値・生産性向上を徹底的に追求し、ウェルスマネジメントビジネスの更なる拡大を志向

目指す姿

- 顧客の総資産・ライフステージに応じて対応可能なエコシステムを構築
- デジタルから高度な運用・承継まであらゆるニーズに対応



今後の取り組み

訴求力のあるプロダクト構築

- Golub Capital協業による新ファンド導入*2
GCRD
販売実績 **420億円**
(初回募集)
- J-Ships*3指定により、特定投資家のニーズへの対応体制の拡充

リソースアロケーション

- 成長領域への持続的な投下
対面営業員の上位層シフト **4,000人**
プライベートバンカーの増強 **+60名**
リモート人材 **+200名**

- みずほ銀行×楽天証券 Workplace Business*1開始

徹底的なコンサルティング力の強化

クロスエンティティ・ローテーション
(かなで)の人事プラットフォームを活用したグループ間人材交流

グループ体運営への昇華
スピード・提案の質・生産性向上に向け検討



楽天証券との人事交流も計画

楽天証券との連携も加速

*1: 職域取引 *2: GCRDは、オーイー・キャナル・アンブレラ・トラスト・ゴラブ・キャピタル・プライベート・クレジット・ファンドの愛称 *3: 特定投資家向け銘柄制度

MIZUHO

16

- 我々の競争優位性は、楽天証券との連携を通じて、若年層から高齢層における多様なお客さまニーズに対し、デジタルから高度な運用・承継まであらゆるニーズに対応可能な、国内随一の金融機関ということです。
- 資産形成層の間は、楽天証券の高いUI/UXでのデジタルを通じたサービスを提供し、お客さまの成長に伴って、みずほで高度な運用・承継コンサルティングを提供することで、次世代への資産移転もみずほでお手伝いさせていただく、という、お客さまの成長を捕捉するエコシステムを構築していきたいと考えています。
- 目指す姿に至るためには、先ほど申し上げた課題への取り組みが重要であり、3点の取り組みを考えています。
- 一つ目は、お客さまへの訴求力のあるプロダクト構築です。プライバートクレジット業界で高い評価を得ているGolub Capitalの富裕層向け商品の公募投信を設定しており、初回募集において420億円の実績を計上しています。引き続き、オルタナティブなど、多様化するお客さまニーズに対してエッジのあるプロダクトを順次投入することや、こうした取り組みを通じて、運用力や商品提供力を強化していくことを考えています。
- 二つ目はリソースのアロケーションによる強固なコンサルティング態勢構築についてです。リモートチャネルを通じて、お客さまに付加価値を提供していく人材について約200名増員を見込んでおりますが、その拡大により、より効率的に広範なお客さまをカバーする体制を整備します。その整備とともに、対面体力を上位層にシフトさせ、プライベートバンカーの60名増員など、成長領域への持続的なリソースを投下し、態勢の強化を図ります。

- 三つ目は徹底的なコンサルティング力の強化についてです。〈かなで〉の人事プラットフォームを活用し、グループ間のエンティティを跨いだ人材交流を通じて、高度な運用・承継コンサルティングを提供すべく、担い手のケーパビリティを徹底的に強化していきます。組織・個のケーパビリティを高め、将来形としては、お客さまに対してワンストップで銀信証サービスを提供することを構想しています。
- グループ連携からグループ一体運営への昇華を通じて、スピード・提案の質・生産性の更なる向上を志向していきます。

アセットマネジメントビジネスの優位性

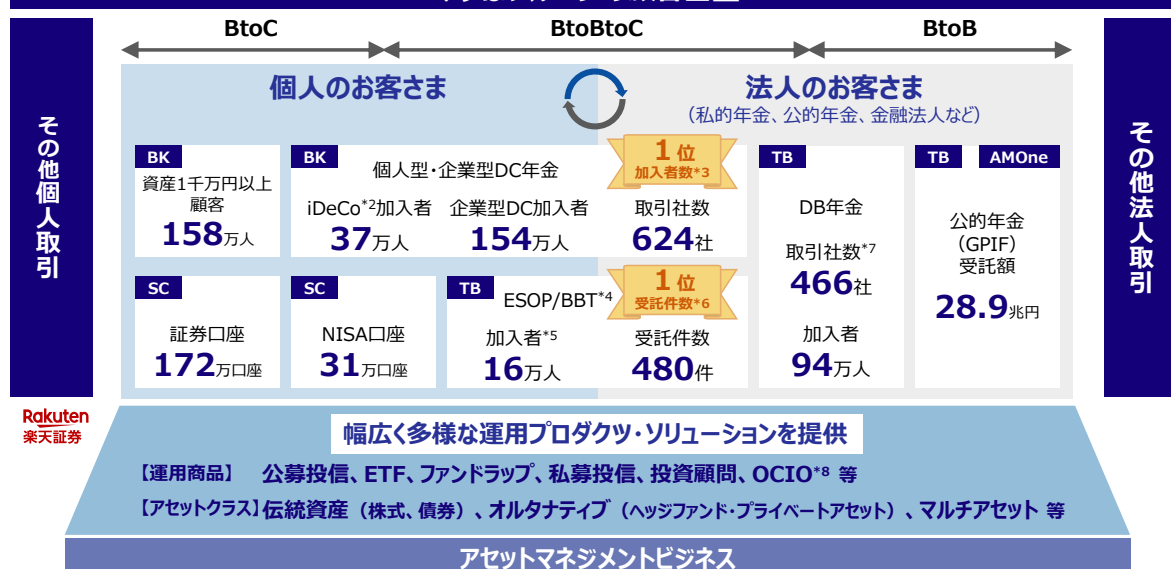
利便性の高い
金融サービスと
パートナー経済圏の融合

グループ一体運営による
幅広い顧客層への
付加価値提供

アセットマネジメント
ビジネスにおける
強固な顧客基盤

- 〈みずほ〉の優位性は、銀行・信託・証券横断の強固な顧客基盤。AM業界内において優位なグループの顧客基盤を活かし、幅広く多様な運用プロダクト・ソリューション提供を通じてビジネスの拡大を目指す

みずほグループの顧客基盤*1



*1: 2025年3月末時点 *2: 個人型DC *3: 企業型DCと個人型DC加入者の合算 *4: ESOP=従業員向け株式給付信託、BBT=役員向け株式給付信託 *5: みずほに届け出ている加入者数のみ集計
*6: ESOPとBBTの合算 *7: 総幹事先数 *8: Outsourced Chief Investment Officer。資産運用における意思決定や管理を外部委託するサービス

MIZUHO

17

- 〈みずほ〉のアセットマネジメントビジネスにおける優位性とその成長戦略について、ご説明いたします。
- 〈みずほ〉のアセットマネジメントビジネスの優位性、それは、非常に強い顧客基盤にあります。様々な運用のプロダクトやソリューションを、銀行、信託、証券を横断した〈みずほ〉の非常に幅広い顧客に提供していることが、他社に秀でた強みです。
- 特にアセットマネジメント領域におきましては、DB：確定給付型年金やDC：確定拠出型年金、そしてESOP/BBT：社員や役員向けの株式給付信託などを通じた、総合コンサルティング力により、60年を超える歴史の中でこれまでビジネス基盤を築いてまいりました。
- こうした取り組みの結果、DCの加入者数とESOP/BBTの受託件数は業界トップのシェアを誇っており、〈みずほ〉の大きな強みとなっております。
- この強みを更に強固なものにするため、いわゆるBtoB取引に基づいた法人ビジネスにおける強い基盤を活かして、その先の個人のお客さまとの取引にまで繋げていくような、いわゆるBtoBtoCビジネスへの取り組み強化を着実に進めています。
- その具体的な取組事例として、今年度から職域営業の支援を目的としたチーム、「資産形成カバレッジ」チームを銀行・信託横断的に新設しております。
- 既にみずほのDB・DCを導入いただいている企業の社員の皆様に対する、個人資産形成の提案や、退職金に関するご相談など、いわゆるリタイアメントビジネスを強化していくことも目的の一つとしています。

- それに加えて、ESOP/BBTや職場つみたてNISAで必要となる証券口座の開設について楽天証券で行うなど、楽天証券との協業をさらに深めることで、ビジネス基盤が更に広がる効果も生まれつつあります。
- こうした顧客基盤をベースにビジネスを大きく拡大させるために必要となりますのは、申し上げるまでもなく、最適な運用プロダクト、そして運用ソリューションをいかに効果的に提供できるか、です。
- こうした顧客のニーズをしっかり捉えた多様なソリューション提供力こそが、〈みずほ〉のアセットマネジメントビジネスの優位性を、最大限活かす上で最も重要となりますので、今後もこれを起点に成長戦略を描いて参ります。

アセットマネジメントビジネスの成長に向けて

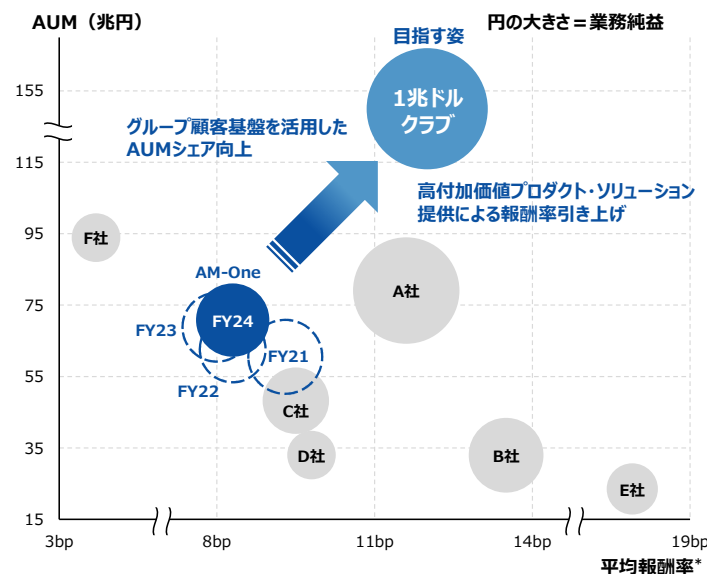
利便性の高い
金融サービスと
パートナー経済圏の融合

グループ一体運営による
幅広い顧客層への
付加価値提供

アセットマネジメント
ビジネスにおける
強固な顧客基盤

- AM-Oneは、特定領域に偏らない総合力を確保している点が強み。付加価値提供による報酬率引き上げや公募投信（アクティブ）におけるシェア向上が更なる成長に向けた課題

〈みずほ〉のアセマビジネスの現状と目指す姿



成長に向けた課題と取り組み

強み

- 特定領域に偏らない総合力
 - 公募投信・投資顧問とともに事業基盤を確保
 - 国内株式・国内債券の運用力

課題

- 低水準の平均報酬率(8.3bp)

リテール向け高付加価値追求



プライベートアセットやファンドラップ等の高付加価値プロダクトラインアップ拡充

機関投資家ビジネス拡大



OCIO等の高付加価値ソリューションを通じた新規ビジネス獲得

国内プライベート市場の創成



グループ取引先企業の成長支援に貢献する新たな運用プロダクトの創出

- 続いて、〈みずほ〉のアセットマネジメントビジネスの現状と今後の成長に向けた課題・取組みについて、説明いたします。
- まずは、〈みずほ〉のアセットマネジメントビジネスの核となる運用会社、AMOneについてです。AMOneの強みは、特定のアセットクラスや投資家セグメントに偏ることなく、アセット横断的に幅広いプロダクトやソリューションを提供できる総合力にあります。
- 2021年度から24年度までの決算の推移を図で示していますが、AUMは着実に成長を続けております。これは、政府による資産運用立国実現プランや、新NISA制度のスタートなど、わが国のアセットマネジメントビジネスをめぐる環境に強い追い風が吹く中、円安や株価の上昇を捉え、お客さまのニーズに沿ったプロダクトを提供してきた成果と言えます。
- またその先に、〈みずほ〉のアセットマネジメントビジネスが目指すところは、AUM拡大のみを追い求めるだけではなく、事業ポートフォリオ全体の収益性を追求の上、「1兆ドルクラブ」入りを実現していくことにあります。
- 「1兆ドルクラブ」入りに向けては、グループの顧客基盤を活用したAUMの積み上げに加え、より付加価値の高いプロダクトやソリューションの提供を通じて収益性の向上に併せて取り組んで参ります。そのための具体的な取り組みとして、三つご説明します。
- 一つ目は、リテール向けの高付加価値の追求です。グローバルに競争力のある外部パートナーのケイパビリティも存分に活用し、魅力的なプライベートアセットや、多様なニーズに応えるファンドラップ等、高付加価値プロダクトを更に拡充させていきます。

- 二つ目は、機関投資家ビジネスの拡大です。資産運用立国の実現に向け、アセットオーナーの投資規律や運用行動の高度化が高く求められる中、オルタナティブ資産への投資機会の拡充や、OCIOなどによるソリューションの提供を通じて、ビジネスの更なる規模拡大のみならず、事業ポートフォリオ全体の平均報酬率の引き上げを目指して参ります。
- 三つ目は、国内プライベート市場の創成です。現在、プロダクト開発中ではございますが、みずほグループの融資機能の強みを活かしたオリジネーションとディストリビューションを有機的に結び付ける、いわゆるO&Dにより、顧客の資金需要に応えつつ、投資家に日本国内のプライベートアセットへの投資機会を新たに提供いたします。企業と投資家のニーズをマッチングさせることで、金融の新しい型を創成していきたいと思っています。
- こうした成長戦略の中で、2024年度から足許にかけての主な取り組み実績について、次のページにてご説明いたします。

アセットマネジメントビジネスの成長戦略～具体的な取り組み～

利便性の高い
金融サービスと
パートナー経済圏の融合

グループ一体運営による
幅広い顧客層への
付加価値提供

アセットマネジメント
ビジネスにおける
強固な顧客基盤

- 一流の外部パートナーとの協業により提供サービスの付加価値の向上に注力
- AUMの着実な増加と平均報酬率の更なる向上を目指す

2024年9月 資本業務提携 GOLUB CAPITAL 最優秀賞 ダイレクトレンディング^{*1} ● 米国で30年以上の運用実績 ● プライベートクレジット業界の外部評価を多数受賞	富裕層向け商品ラインアップ拡充 <ダイレクトレンディングファンド>^{*2}  リテール向け 高付加価値追求 ➢ 〈みずほ〉初プライベートアセットの公募投信を組成 ➢ 従来アクセスが難しかったオルタナ資産への投資機会を提供
2025年3月 業務提携 T.Rowe Price 1位 アクティブTDF^{*3} ● ターゲットデットファンドのパイオニア ● DCやリタイアメントビジネスで圧倒的な強み	年金・リタイアメントビジネス強化 <ターゲットデットファンド>  リテール向け 高付加価値追求 ➢ 日本向けにカスタマイズしたターゲットデットファンドを組成 ➢ DC・iDeCo等のリテールの一層の取り込みを図る
2025年5月 業務提携 Mercer 1位 OCIO受託残高 ● OCIOビジネスのグローバルリーダー ● 業界随一のマネージャーリサーチ	OCIOビジネスのケイパビリティ強化 機関投資家 ビジネス拡大 包括的なOCIOサービス - アセットアロケーション - 商品リサーチ・組入・入替 ➢ AM-Oneを通じた世界水準のOCIOサービス提供 ➢ お客さまの資産運用専門人材不足等の課題へ対応

*1: Private Debt Investorの過去10年の最優秀レンダー（米州地域）2023、年間最優秀レンダー（米州地域）2023・2024等

*2: GCREDは、オーイー・キャナル・アンブレラ・トラスト・ゴラブ・キャピタル・プライベート・クレジット・ファンドの愛称 *3: 全米ターゲットデットファンドのアクティブ残高（2024年9月時点）

MIZUHO

19

- 2024年度には、更なる高付加価値の提供を追求するため、高いプレゼンスを誇る世界有数の業界トッププレイヤーとアライアンス関係を結んだ上で、協業を開始しております。
- 具体的には、2024年9月に、プライベートデット業界の世界的なトッププレイヤーGolub Capitalへの出資、及び、業務提携を行い、多くの受賞実績を誇り世界的に高い評価を受けている同社の運用戦略について、日本国内のリテール・富裕層向けの独占販売権を獲得しました。個人のお客さまにとってアクセスの難しかったダイレクトレンディング戦略について、既に公募投信の商品を設定し、新たな投資機会の提供を実現しております。
- また、2025年3月には、米国リタイアメントビジネスの雄であるT.Rowe Priceと協業の合意に至り、その手始めに、新型ターゲット・デットファンド「未来のわたし」シリーズを新規に設定致しました。ターゲット・デットファンドは年齢に応じた最適な資産配分を行う運用商品ですが、「未来のわたし」は日本の年金制度や家計資産の特性なども踏まえながら、独自の資産配分の設計を行うことが特徴になっています。
- そして、さらに、アセットオーナーである機関投資家のお客さまに対する取り組みとして、業界随一のマネージャーリサーチを誇り、OCIOビジネスのグローバル・トッププレイヤーであるMercerとも業務提携を締結しました。
- この協業により、国内において、世界水準の包括的OCIOサービスの提供を行っていきます。包括的なOCIOサービスは、アセットアロケーション提案に加え、各アセットクラスの有効商品のリサーチ、選別組み入れ判断、そして組み入れ後の必要に応じた入れ替えまで、一括してサポートして参ります。アセットオーナー・プリンシプルによって、資産運用において、アセットオーナーの求められるガバナンスが高度化した他、マーケットの不確実性が増す中、プ

ロ・専門人材による資産運用がますます重要になっています。また、お客さまの資産運用における運営高度化や専門人材不足など、多くのアセットオーナーが直面する課題やニーズに対応していくことにより、機関投資家ビジネスの拡大につなげて参ります。

- こうした取り組みに続けて、今後も、グローバルな視点でのインオーガニック戦略により、〈みずほ〉のアセマネビジネスにおける運用のクイパビリティを充実させることで、より魅力的な投資機会や、そしてソリューションの提供力向上に努めて参ります。それが、延いては、日本のアセットマネジメント業界のビジネスの発展にも寄与するものと考えております。
- アセットマネジメントビジネスについての説明は以上です。

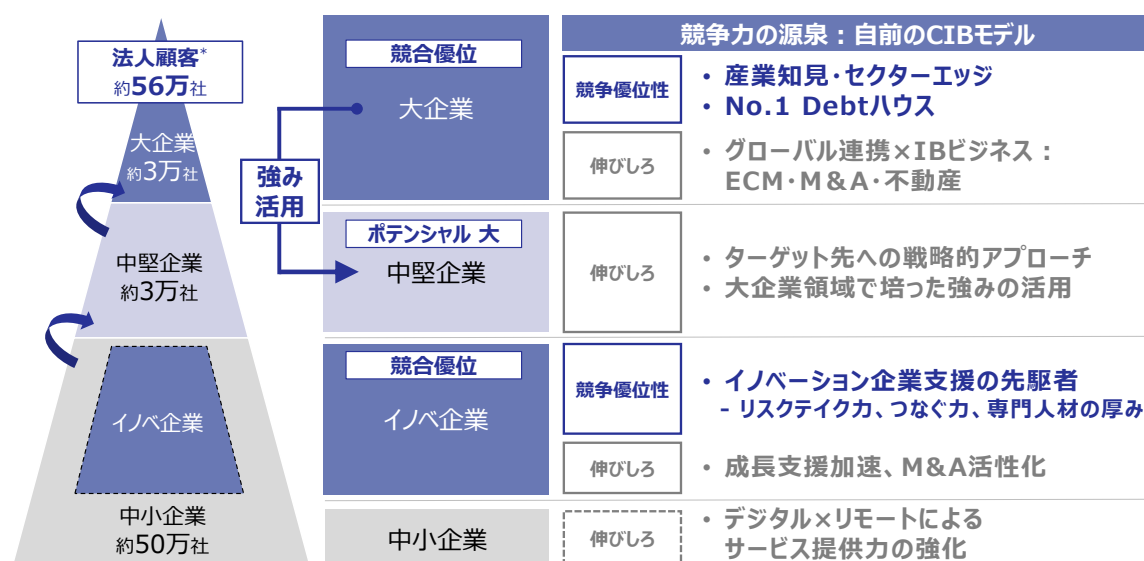


- 日本企業の競争力強化に向けた、私どもくみずほの当カンパニーおよびリテール・事業法人カンパニーにおける国内法人領域の独自の戦略とポテンシャルについて、ご説明します。

国内法人ビジネスの戦略概観：「深化&拡大」

- 大企業・イノベーション企業領域の強固なビジネス基盤を活かし、更なる飛躍を目指す
- 大企業領域の強みを活かし、ポテンシャルある中堅企業領域では足元成果に手応え

〈みずほ〉の戦略／強み



* CIBCまたはRBC法人の取引あり法人先数（大企業＝CIBC（大企業の子会社等含む）、中堅企業＝RBC法人のうちアッパーミドル、中小企業＝RBC法人のうちミドル以下）

MIZUHO

21

- まず、国内法人ビジネスの全体戦略についてご説明します。我々の戦略は、『深化』と『拡大』という二つの軸で構成されています。
- 一つ目の軸は『深化』で、これは我々が長年かけて築いてきた大企業・イノベーション企業領域での事業基盤をさらに磨き上げ、競争優位性を高めていくことを指しております。大企業領域では、『自前の銀証一体モデル』を競争力の源泉として、No.1デットハウスとしての地位や、産業知見を活かした独自の案件オリジネーションにより高いプレゼンスを確立してまいりました。今後は、グローバル連携を一層強化し、IBビジネスでの競争力をさらに高めるべく、様々な取り組みを始めております。
- 二つ目の軸が『拡大』です。東証改革を契機とした資本市場の活性化により、IBビジネスの機会は大企業にまで拡大しております。この環境変化に対し、我々は、大企業領域で培った知見やソリューションを活用することで、中堅企業領域の成長をさらに加速させてまいります。
- また、イノベーション企業領域におきましても、スタートアップ支援の先駆者として構築してきたビジネス基盤を活かし、成長支援やM&Aの活性化による更なるビジネス獲得に注力いたします。
- 本日は、これら各領域における、我々固有の競争優位性と、今後の成長に向けた具体的な取り組みについてご説明します。

外部環境

〈みずほ〉の強みが活かせる事業環境に

- 案件の大型化・複雑化 ▶ 銀証一体での案件創出・捕捉力
- IBニーズの中堅企業への広がり ▶ 大企業領域での競争優位性を活かしたビジネス拡大 **P26**

〈みずほ〉
ならではの
CIBモデル

「自前」ゆえの、組織・人材の融合による高い戦略遂行力

日本初の銀証兼職
銀証横断のIG・RG制^{*1}

自前のグローバルIB
ケイパビリティ
米国CIB Greenhill

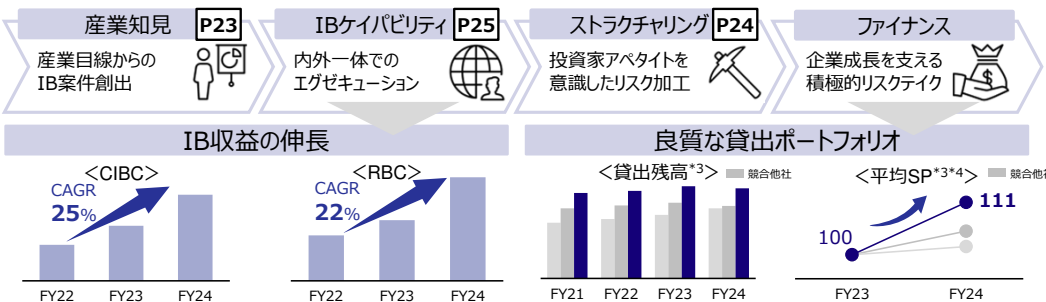
活発な人材交流が生む「共通言語」と「迅速な連携」

BK営業部マネジメント^{*2}におけるSC経験者

15% ▶ **24%**
FY22 FY24

独自の
ディール
創出サイクル

IBからCBへのシームレスな連携による収益極大化



^{*1}: インダストリーグループ/リージョナルグループ（業種軸/地域軸による営業部編成）^{*2}: 次長以上 ^{*3}: 〈みずほ〉はCIBC、その他は各社開示資料の大企業領域で比較 ^{*4}: FY23平均貸出SPを100とした時の伸び

MIZUHO

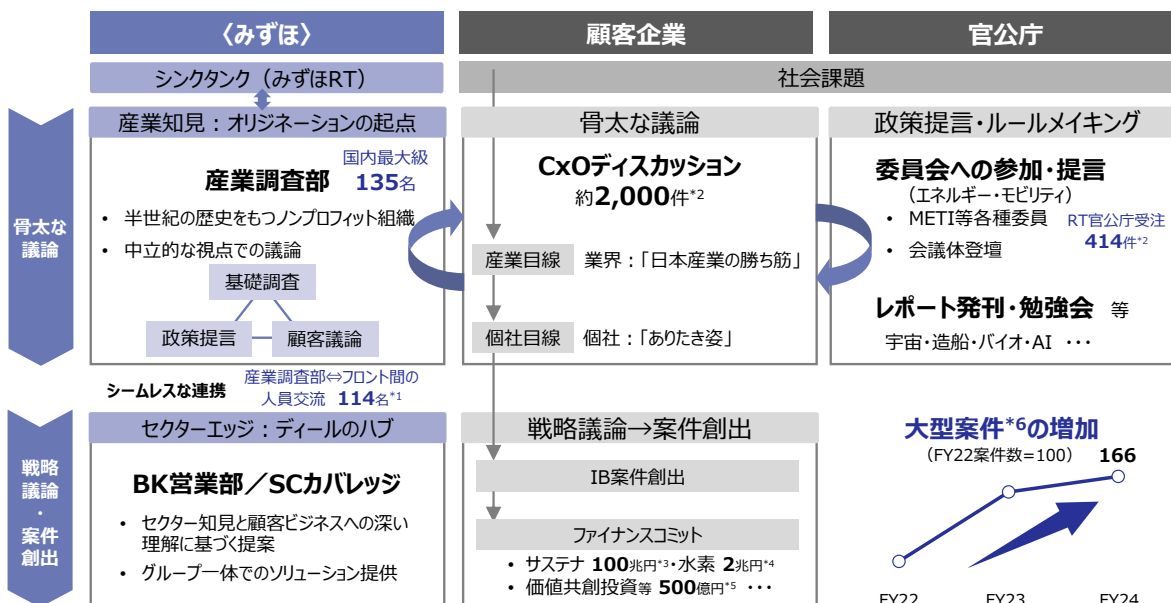
22

- ここからは、〈みずほ〉の大企業領域における強みの源泉である『自前の銀証一体モデル』についてご説明します。
- 案件の大型化・複雑化が進む現在の状況は、我々の銀証一体でのソリューション提供力がより活かせる事業環境になってきていると認識しております。我々は、今年で17年目を迎える日本初の銀証兼職制度や、銀証を跨いだIG・RG制など、組織の融合を早期から進めてまいりました。
- 特に重要なのは、自前組織だからこそできた、「人材の融合」です。BKの営業部マネジメントにおける証券経験者の比率は24%に達しており、銀行・証券両方の経験を併せ持つ人材が、組織の中核を担っています。
- この「自前」であるからこそ可能となった、組織と人材の融合が、他社との大きな差別化要因となっており、銀証一体となった高い戦略遂行力が〈みずほ〉の強みとなっています。さらに、米国CIBやGreenhillといった自前のグローバルケイパビリティとの融合を加速させることで、内外一体での戦略遂行力を一層高めてまいります。
- また我々は、この体制を活かしながら、IBとCBとをシームレスに接続し、独自の「ディール創出サイクル」を確立することで収益の極大化を図っています。
- 産業知見に基づく骨太な議論からIB案件を創出し、内外グループ一体でのグローバルなエグゼキューション力でIB収益を伸長させております。そして、IB案件を起点とするファイナンスニーズに対して、銀信証一体のストラクチャリング力、No.1デットハウスとしてのディストリビューション力、自らのバランスシートによるリスクテイクを組み合わせることで一気通貫に対応し、良質な貸出ポートフォリオ構築につなげております。
- 次のページ以降では、大企業領域における具体的な強みとポテンシャルについてご説明して参ります。

競争優位性：産業知見・セクターエッジによる独自の案件オリジネーション

本企業
中堅企業
イノベ

■ 産業調査部をハブとした骨太な議論＋内外グループ体のエグゼキューション



日本企業の競争力強化 → 産業の発展・経済の成長 → 〈みずほ〉の成長

*1: 25年6月時点。「CIBC所属かつ産業調査部経験者」と「産業調査部所属かつCIBC経験者」の合計 *2: FY23-24の2年間累計 *3: サステナブルファイナンス額の目標、19-30年度累計 *4: 水素2兆円宣言、24年5月16日公表

*5: 技術や事業の段階に応じた出資・価値共創投資という投資枠を用意、トランジション出資枠は10年かけて500億円超を志向 *6: 収益額3億円以上の案件（CIBC、BKにおける営業部評価ベースの収益）

MIZUHO

23

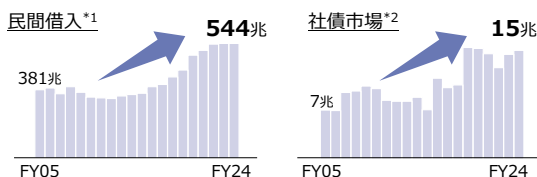
- 左側ブルーの箇所をご覧ください。我々の提案力の基盤となっているのは、各産業への深い理解を起点とした、独自の案件創出フローです。骨太な議論を起点としながら、BK営業部・SCカバレッジが個社により近い立場で案件創出までをシームレスに行える体制を構築しております。
- 骨太な議論の中核を担うのが、左側上段の、135名という本邦最大級の陣容を誇る産業調査部です。1969年の設立以来半世紀以上に渡り、ノンプロフィット組織として、中立的な立場から産業全体を俯瞰し、骨太な議論を重ねてきました。日本産業の勝ち筋から各産業におけるありたき姿を描き、個社がどうあるべきか、CxOと徹底的に議論しています。その回数は、直近2年間で約2,000件にのぼります。
- また、我々は顧客企業とのディスカッションに加え、その長い歴史の中で、右側上段のとおり、官公庁の審議会等にも参画し、政策提言やルールメイキングにも貢献しています。常務の牛窪は、経済産業省・国土交通省策定の「モビリティDX戦略」の検討メンバーとして参画、産業調査部次長は、経済産業省の総合資源エネルギー調査会の複数の小委員会で委員を務めております。また実際のルールメイキングまでをみずほグループ全体でサポートしており、RTでの官公庁受注案件は2年間で414件にのぼります。こういった官民双方との様々な形での議論を通じ、両者の視点を合わせ持つ、複眼的な知見を蓄積してまいりました。
- こうした骨太な議論を起点に、より個社に近い立場でBKとSCのカバレッジが一体となり、顧客知見を活かした具体的な戦略議論につなげ、顧客企業のコーポレートアクションを創出。そして、銀行のバランスシートによるファイナンスコミットメントも含め、内外グループ体で案件のエグゼキューションを行っております。
- この結果、収益3億円以上の大型案件は、2022年度を100として年々増加し、2024年度には166まで伸長しました。〈みずほ〉として日本企業の競争力強化に貢献することが、産業の発展や経済の成長、ひいては、我々自身の成長に繋がるものと考えております。

競争優位性：No.1 Debtハウスとしてのストラクチャリング力

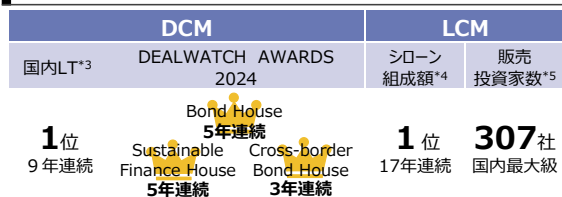


■ 銀証一体で拡大する資金需要に対応し、市場を牽引

拡大する借入・社債市場



揺るぎないNo.1の実績



競争力の源泉：独自に進化した投資家・発行体基盤

投資家基盤 - 販売力

歴史的基盤

- 金融債からのリレーション
- 農中証券統合

独自の体制

- 金融機関専担のBK営業部
- 楽天証券アライアンス



発行体基盤 - ストラクチャリング力

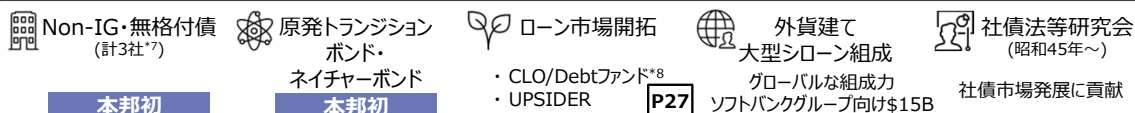
銀証のプロダクツカ

- BKシニア/メザニン部署統合
- 顧客ニーズと投資家アペタイトを繋ぐ適切なリスク加工力

強みを支える人材

- 銀証を跨いだCDP*6
- DCMバンカーの高いディールマネジメント力

市場を創造する先進性



*1: (出所) 日本銀行 民間非金融法人企業の金融負債残高 (簿価・額面ベース) のうち借入残高推移 *2: (出所) 日本証券業協会 普通社債発行額 *3: FY24実績、引受金額ベース、ローン日ベース サムライ債、地方債 (主幹事方式)、優先出資証券を含み、自社債・証券化・ST除く (出所) Capital Eye *4: FY24実績 (出所) Refinitiv 各年度半期レビュー *5: FY24組成成分 *6: Career Development Plan *7: 社債管理補助者を用いた無格付債の社数 *8: 組成準備中

MIZUHO

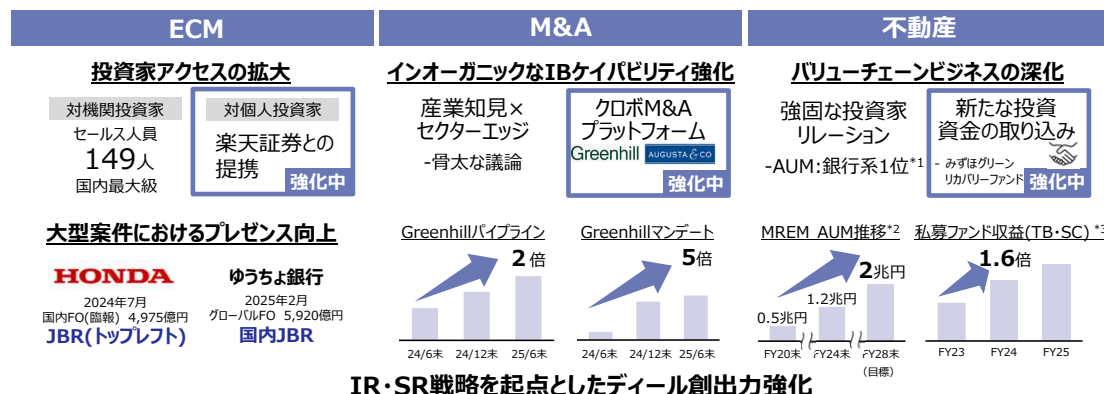
24

- 次に、我々の競争優位性の一つである、No.1デットハウスとしての実績をご紹介します。足元、企業のコーポレートアクションの活性化により資金需要は拡大しております。
- こうした中、DCMでの国内リーグテーブル9年連続第1位、クロスボーダー領域を含む複数年連続でのDeal Watch Awardの三冠達成、またLCMでのシンジケートローン組成額17年連続第1位という実績は、我々が日本のデットマーケットにおいて、高い評価をいただいていることの表れです。さらに、この圧倒的な実績は、No.1デットハウスとしての揺るぎないブランドを構築し、非メイン取引先からの案件獲得にも繋がっています。
- この競争力の源泉は、歴史的に培われた「投資家基盤」と、銀証融合が生み出す「発行体基盤」の両輪にあります。投資家基盤は、金融債販売や農中証券統合といった歴史的経緯と、近年の楽天証券との提携による販売力強化が組み合わさった、広範なくみずほ)独自のネットワークに支えられております。
- 発行体基盤は、顧客ニーズと投資家アペタイトを最適に繋ぐ、高度なストラクチャリング力に代表される銀証一体のプロダクツカと、銀証を跨いだキャリア構築やDCMバンカーによる高いディールマネジメントといった独自の人材力によって確立されたものです。
- また、我々は市場の発展にも貢献すべく、本邦初となる無格付債・Non-IG債・原発トランジションボンド・ネイチャーボンドへの対応や、Upsiderとの提携による新たなローン市場の開拓など、先進的な取り組みも進めています。このNo.1デットハウスとしての総合力は、顧客の多様な資金調達ニーズに対し、最適なソリューションをワンストップで提供することを可能にし、我々の大企業領域における高いパフォーマンスの源泉となっています。

更なる伸びしろ：大企業領域での圧倒的優位性確立に向けて

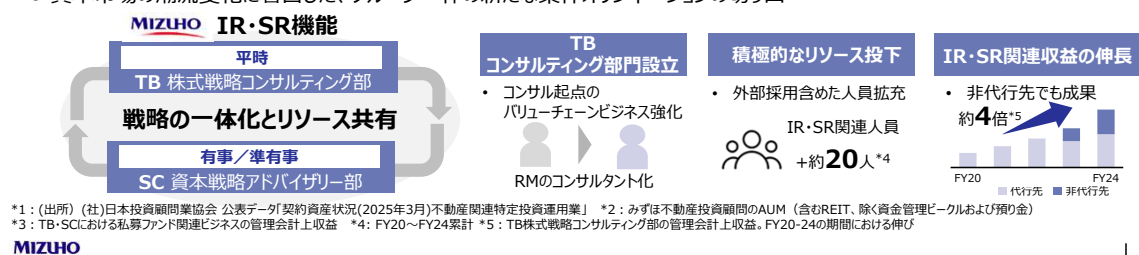
IBケイパビリティの拡充

- 企業成長を後押しするための、ソリューション力の更なる強化



IR・SR戦略を起点としたディール創出力強化

- 資本市場の潮流変化に着目した、グループ体の新たな案件オリジネーションの切り口



- 最後に、大企業領域における、今後の成長に向けた取り組みについてご説明します。我々は、既存の強みをさらに伸ばすため、三つの領域で取り組みを強化しています。
- 第一に、ECMです。ECMでは、ホンダやゆうちょ銀行案件で示した大型案件でのプレゼンスをさらに向上させるべく、楽天証券との提携を活用して個人投資家への販売力を強化しております。
- 第二に、M&Aです。我々は、GreenhillやAugustaの買収により、グローバルなM&Aアドバイザーの専門性とネットワークを取り込みました。これにより、クロスボーダー案件における提案から実行までの一貫した体制が強化され、パイプラインは着実に拡大しています。
- 第三に、不動産では、銀行系トップクラスのAUMに裏付けされた強固な投資家リレーションに加え、さらに買い手サイドの活性化に向け新たな投資家や資金の取り込みに注力しています。今月も、ESGへの関心が高い投資資金の取り込みとしてみずほグリーンリカバリーファンドを組成しましたが、不動産バリューチェーンビジネスの囲い込みを強化してきたことで、私募ファンド収益は前年比1.6倍に増加しています。
- また我々は、資本市場の潮流変化を踏まえ、顧客の経営課題にともなう向き合い案件創出につなげる新たなアプローチも構築しております。その中核を成すのがIR/SR戦略です。平時から顧客のIR/SR戦略を支援することで、資本政策などのニーズやコーポレートアクションを早期に把握し、ECM・M&A・不動産など具体的なソリューション提案に繋げる取り組みです。IR/SR戦略の強化に向け、質・量両面から強化を図ってきたことで、IR/SR関連収益は5年間で約4倍に急増しており、ソリューション提供先も広がっております。これは我々のIR/SR機能がお客様から高く評価されていることの証左に他なりません。我々はこ

のアプローチの強化に手ごたえを感じており、今後も極めて強力な成長ドライバーとなっていくと確信しております。

- 以上のように、ECM・M&A・不動産それぞれにおけるソリューション力の強化と、新たなオリジネーションの切り口双方の強化に取り組んでおり、IBビジネスを更に拡大させるべく様々な手を講じております。
- ここまで、大企業領域における我々の競争優位性についてご説明してまいりました。『自前の銀証一体モデル』を核に、産業知見を活かした独自の案件創出力、そしてNo.1デットハウスとしてのファイナンス力を掛け合わせることで、我々は大企業領域において既に圧倒的なプレゼンスを確立しております。
- その上で今、ECM・M&A・不動産のソリューション力強化、IR/SRを起点とした新たなアプローチ、そして米国CIBやGreenhillとのグローバル連携の加速により、IBビジネスの戦略的進化を強力に推進しています。この取り組みを通じて、我々独自の、真のグローバルCIBモデルを確立し、大企業領域の国内トッププレーヤーから、バルジに伍すアジアNo1バンクへの飛躍を目指します。
- そしてこの大企業領域で磨き上げた強みは、中堅企業領域を力強くけん引する推進力にもなります。すでに競争優位を確立しているイノベーション企業領域も含め、具体的な戦略とポテンシャルにつきましては、この後ご説明いたします。

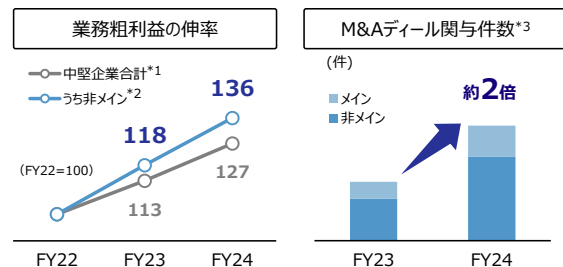
中堅企業ビジネスの成果と伸びしろ

大企業
中堅企業
イノベ

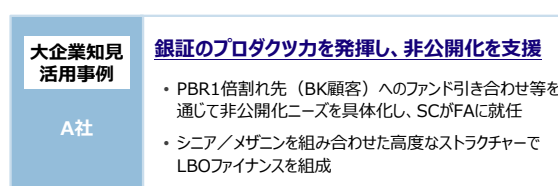
■ 大企業領域で培った強みも活用した企業価値向上支援を通じ、中堅企業領域の成長を更に加速

ビジネスでの手応え

● 非メイン先へのアプローチ強化に顕著な成果

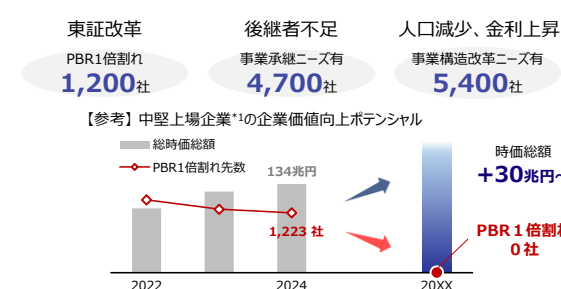


● 〈みずほ〉ならではのアプローチで企業価値向上を具現

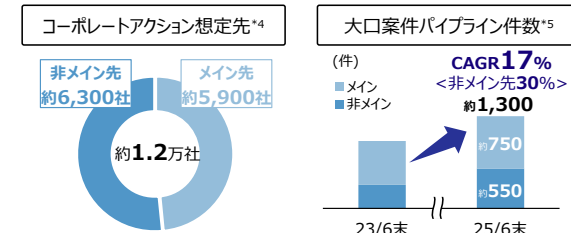


更なる成長実現に向けて

● 持続的成長に向けた企業課題は依然多く存在^{*1}



● ターゲット先へのアプローチを強化、パイプライン刈り取りを強化



^{*1}: RBCのアップバーミドル法人 ^{*2}: 非メイン企業中のターゲット先 ^{*3}: (出所) キャピタル・アイのデータをもとにRBC法人間と案件を集計 ^{*4}: 一定期間内にM&A等のコーポレートアクションが想定される先 ^{*5}: コーポレートアクション想定先 (=ターゲット先) における収益見込額1億円以上案件

MIZUHO

26

- ここからは、〈みずほ〉の中堅企業とイノベーション企業に対する成長促進の取組みについて説明します。
- まず、中堅企業ビジネスです。本ビジネス領域では、足元の成果に大きな手応えと、更なる成長に向けたポテンシャルを感じています。
- 足元の成果についてご説明します。大企業領域で培ったプロダクツカも活用しながら、事業再編やガバナンス変革を提案していく仕掛けを強化しました。その結果、中堅企業の業務粗利益は、2022年度を100とした場合、2024年度には127まで伸長し、非メイン先では136へと大きく伸長しています。
- また、M&Aディールへの関与についても顕著な成果が発現しています。中堅企業の成長ニーズや、非公開化などの事業構造改革ニーズを確実に捕捉することで、メイン先・非メイン先の双方で案件関与件数が前年度比で約2倍と大きく増加しています。
- 銀行証券のプロダクツカを發揮し、コーポレーションアクションを具現化した事例をご紹介します。PBR1倍割れ先の顧客の非公開化ニーズを具体化し、業界知見を有するみずほ証券がFAに就任し、ディールクローズをサポートしました。
- Buyサイドのファンドに対しては、他メガでは困難なシニア／メザンを組み合わせた高度なストラクチャーを活用しながら、LBOファイナンスを組成するなど、みずほグループで一気通貫の対応を行っています。大企業領域で培った競争優位性を活かした〈みずほ〉ならではのアプローチに手応えを感じています。

- 次に、中堅企業ビジネスのポテンシャルについてご説明します。中堅企業は東証改革や後継者不足、人口減少、金利上昇といった様々な規制・環境変化への対応を迫られており、持続的成長に向けた課題、つまり〈みずほ〉の価値提供機会は依然として数多く存在しています。〈みずほ〉と取引がある顧客に当てはめると、中堅上場企業のうちPBR 1 倍割れとなっている先は1,200社以上、明確な事業承継ニーズをお持ちの企業は4,700社以上、将来を見越した事業構造改革ニーズのある企業は5,400社以上ございます。
- こうした課題を抱える企業に、環境変化に適応し、大きく成長していただくことが、日本経済の発展、ひいては〈みずほ〉の発展に繋がるものだと考えています。例えば、〈みずほ〉と取引がある中堅上場企業の全ての顧客に対し、〈みずほ〉の知見を活用しながら、銀行信託証券のソリューションを提案し、PBR1倍以上を実現することができれば、時価総額は足元対比で30兆円以上増加する試算となります。中堅企業の企業価値向上を具現させ、産業発展をテコに日本の国力向上を形にしていくことが、私のミッションだと考えています。
- 最後に、日本の国力向上ならびに〈みずほ〉の成長を具体化するための取組みをご説明します。将来含めて課題に直面する可能性がある中堅企業をメイン・非メインあわせて合計約1万2千社ターゲティングし、企業価値向上アプローチを強化しています。アプローチ強化の結果、事例で紹介したようなLBOファイナンスに加え、事業承継に伴うM&A等、収益1億円以上の大口案件のパイプラインは23年6月対比でCAGR17%の増加、非メイン先ではCAGR30%増加しています。大企業領域で培った強みを活用しながら、成長実現に必要なソリューションを提案することで、パイプラインの刈り取りを強化し、中堅企業領域で圧倒的なパフォーマンスの確立に繋げて参ります。

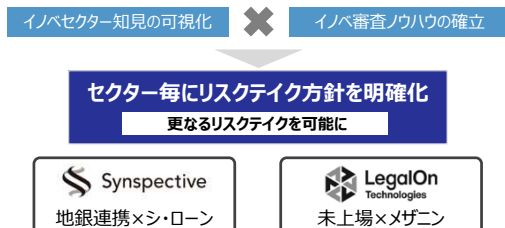
■ スタートアップ支援の先駆者としての強みを活かし、業界の発展をリード

先駆者としての強み

- 業界に先駆け2013年よりスタートアップ支援を開始



- リスクテイク高度化を実現する枠組みの構築・組織知化



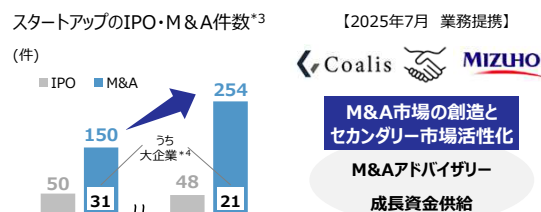
エコシステムの発展に向けた取り組み

- UPSIDER連結子会社化によるスタートアップ成長支援加速

2023年11月	グロースステージのスタートアップ向けデットファンドを設立
2025年7月	国内金融機関7社が参画する2号ファンドを設立



- Coalisとの業務提携によるスタートアップM&Aの活性化支援



^{*1}: RBCのイノベーション企業のうち、重点先に対する融資実行額累計（FY22～24の3か年累計、除く単純借換案件） ^{*2}: イノベーション企業担当のフロント・支援部・審査室に所属する人員
^{*3}: (出所) スピーダ スタートアップ情報リサーチ「Japan Startup Finance 2025 上半期」よりみずほFG作成 ^{*4}: M&AによるスタートアップのExitの内、大企業に買収されるケース

MIZUHO

- 次に、イノベーション企業ビジネスについてご説明します。本ビジネス領域では、スタートアップ支援の先駆者として培った競争優位性を活かし、業界の発展をリードする取り組みを具体化させています。
- まず、〈みずほ〉のイノベーション企業ビジネスにおける強みについてご説明します。〈みずほ〉は業界に先駆け2013年からスタートアップ支援を開始し、大きく三つの強みを構築しています。「リスクテイクカ」「つながり」そして「専門人材の厚み」です。直近3年間の融資実行額は約7,000億円に達し、カバレッジ社数は約5,800社、イノベーション支援人員はフロント・本部合わせて約400人、という体制を整えております。これらが相互に作用することで、スタートアップエコシステムの発展をリードし、スタートアップ企業から選ばれる存在としての地位を確立しています。
- 特筆すべきは、リスクテイク高度化を実現する枠組みの構築です。イノバセクター知見の可視化とイノベーション審査ノウハウの確立により、セクター毎にリスクテイク方針を明確化し、更なるリスクテイクを可能としています。例えば、イノベーション先の審査ノウハウが確立されていない地方銀行とノウハウを共有することで、地方銀行と連携しシンジケート方式での資金供給を実践したほか、未上場スタートアップ企業に対するメザニンの対応など、革新的な取り組みを実現するなどの成果が発現しています。こうした取り組みは、「2027年にスタートアップの資金調達額を10兆円規模にする」という目標を掲げる政府の方針にも合致し、国力向上への土台作りに大きく貢献しています。
- また、スタートアップのエコシステムの発展に向けた取り組みも強化しています。2023年11月にはグロースステージのスタートアップ向けデットファンドを設立し、2025年7月には〈みずほ〉内に留まらず、国内金融機関7社が参画する2号ファンドを設立し、金融機関を挙げ

てスタートアップ企業の資金調達の多様化を支援する枠組みを推進しています。さらに、2025年9月にはUPSIDERの連結子会社化を予定しており、中堅・中小企業やスタートアップ企業の挑戦支援を一層強化できる体制を整備しております。

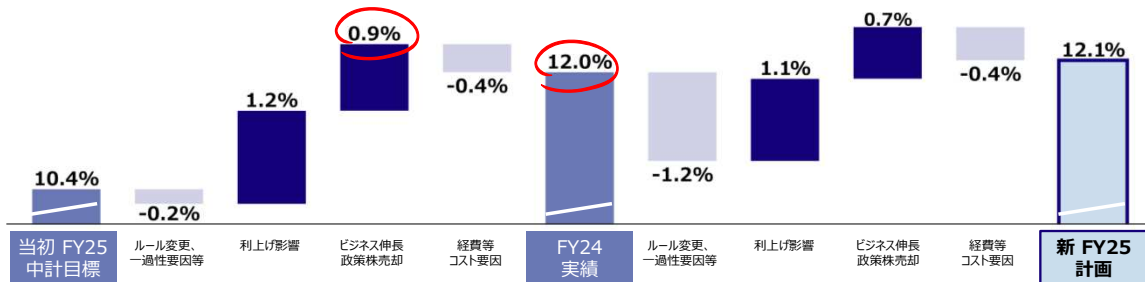
- スタートアップM&Aの活性化支援も重要な取組みです。2020年に50件だったIPO件数が2024年には48件に減少する一方で、M&A件数は150件から254件へと大きく増加し、スタートアップ企業の成長戦略は大きな転換点を迎えています。ただし、そのM&Aの中で、大企業が関係するものは20-30件程度と決して多くはありません。こうした環境の中で、2025年7月にスタートアップ向けのM&A助言を展開するCoalisとの業務提携を行いました。顧客基盤の共有等を通じて、M&A市場の創造とセカンダリー市場活性化に貢献し、M&Aアドバイザーや成長資金提供を通じてイノベーション企業の成長を後押しして参ります。

【Appendix】ビジネス伸長とボトムラインの適切なコントロールを通じたROE向上

■ 継続的にROEを高めつつ、将来の不確実性への手当ても実施

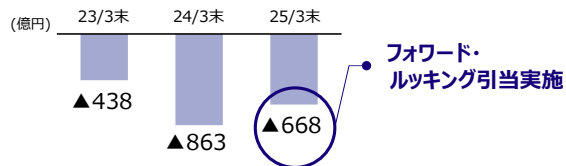
ROE*1

- 利上げ影響・政策株売却に加え、ビジネス伸長によりFY25中計目標10.4%を1年前倒しで達成



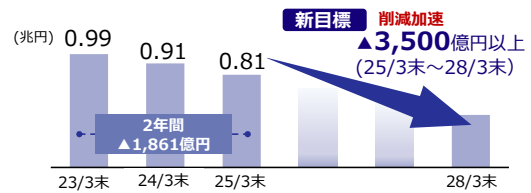
与信関係費用のコントロール*1

- フォワード・ルッキング引当の活用により、将来の不確実性への手当ても実施



政策保有株式削減*2

- 25/3末への3年間で3,500億円以上の削減を行い、対純資産時価比率20%未満を目指す



*1: CIBC *2: FG連結 (RBC含む)

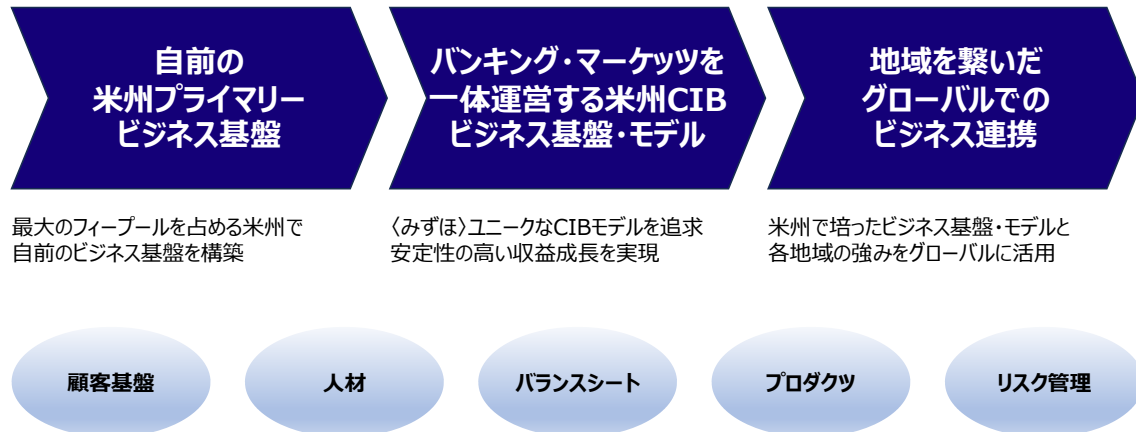
MIZUHO



- <みずほ>の注力ビジネステーマの一つ「グローバルCIBビジネス」における我々の競争優位性について説明します。

「グローバルに展開する日本の金融機関」から

「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



- 5月の会社説明会で、<みずほ>は「日本の価値観に根ざした、多様な文化をつなぐグローバル金融機関」を目指すと言明しました。我々は、今、次のステージに向かおうとしています。
- 何故、このタイミングで「グローバル金融機関」を目指すことを打ち出したのか、その理由が、本日説明する、<みずほ>がこれまで築いてきた3つの固有の競争優位性にあります。
- 一つ目は、最もフィートールの大きい米州で、我々はプライマリーのビジネス基盤を、自前で構築してきたということ
- 二つ目は、そのプライマリーのビジネス基盤とモデルをベースに、欧米バルジとは違う形で、ボラティリティの低い「<みずほ>ユニークなバンキングとマーケットを一体運営する独自のCIBモデル」を構築したこと
- 三つ目は、これが、まさにこれからの成長ドライバーになると考えていますが、この米州で築いてきたビジネス基盤とモデルを、日本も含む他地域の固有の強みと繋ぐことで、地域を軸とした運営から本格的にグローバルな運営に進化していく、すなわち、次のステージに向かっているということです。
- 大事なキーワードは五つ、顧客基盤、人材、バランスシート、プロダクツ、リスク管理です。

強固な米州プライマリービジネス基盤

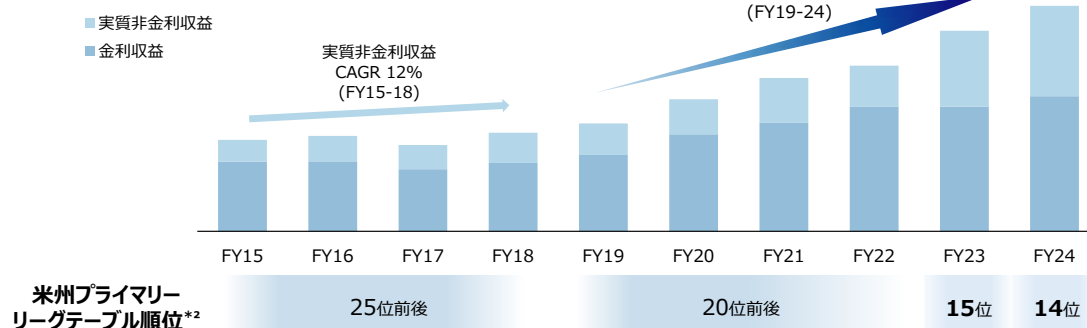
自前の
米州プライマリー
ビジネス基盤

バンキング・マーケットを
一掃する米州CIB
ビジネス基盤・モデル

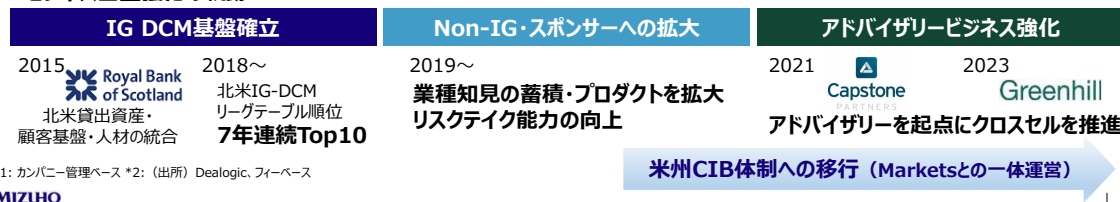
地域を離れた
グローバルでの
ビジネス連携

- オーガニックに確立した事業基盤をベースに、インオーガニック戦略を組み合わせることでビジネス成長を加速
 - 顧客基盤・人材・プロダクトを強化・統合し、自前のプライマリービジネス基盤を確立
 - バランスシートを有効に活用して、非金利収益に繋げる力を構築

米州業務粗利益^{*1} (Banking)



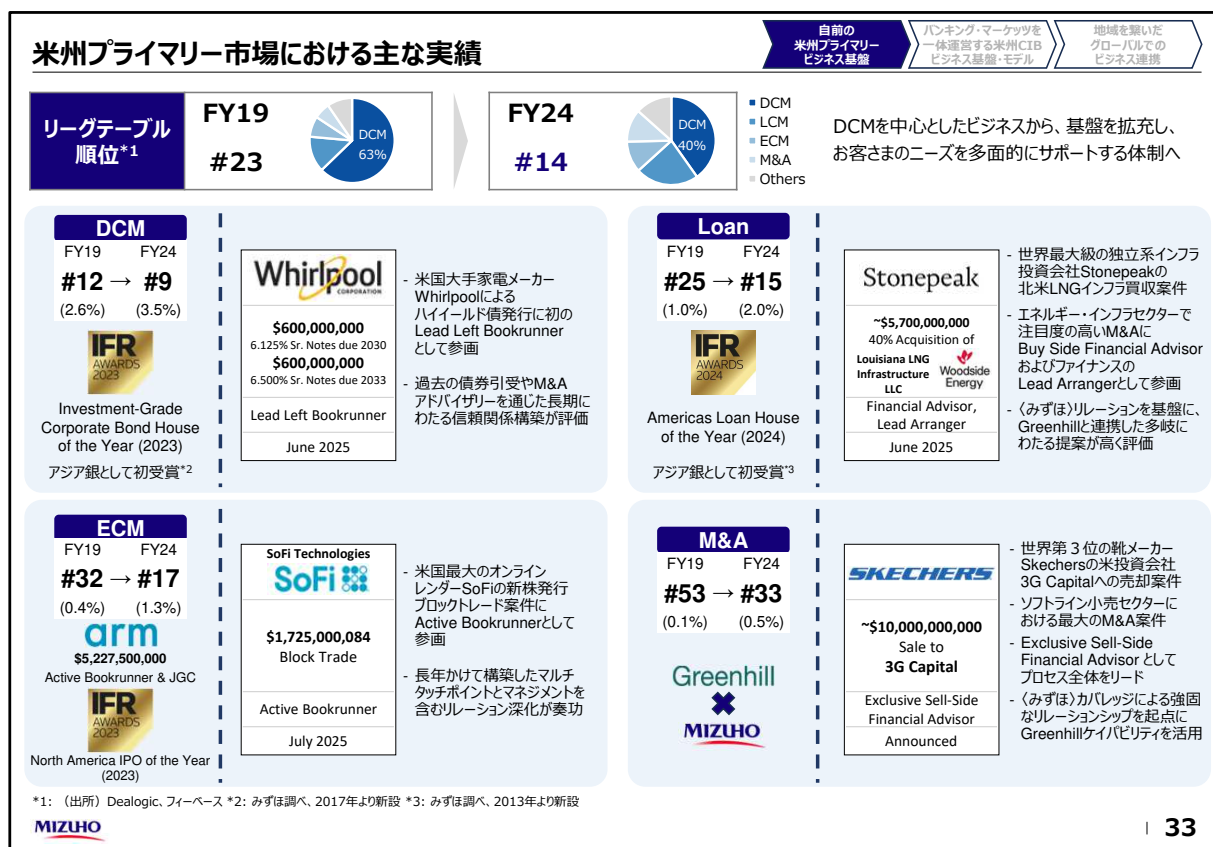
<ビジネス基盤強化の軌跡>



32

- 先ず、一つ目の強み、米州における自前のプライマリービジネス基盤の構築についてです。
- 〈みずほ〉は、2006年にDCMなどの証券業務ができるFHCライセンスを取得しましたが、しばらくの間はバランスシートの活用の仕方が不十分でした。バランスシートは言ってみれば、エントリーチケットであり、コストであるわけですが、これを活かすためには、人材とプロダクトが重要です。この人材とプロダクトが揃うと、バランスシートを提供している顧客基盤が活きてくる、様々なプロダクトで実績があがる、トラックレコードに繋がる、その積み重ねがリーグテーブルにもあらわれてくる、更にはお客さまからの信頼感も高まり、また、〈みずほ〉に頼もうということになります。
- バランスシート、人材、プロダクト、取引先への提案、トラックレコード、リーグテーブル、取引先からの更なる信頼、この順回転がとても大事です。2年前にAmbition 2030としてグローバルCIBトップ10を掲げました。それは、そのこと自体が目的ではなく、リーグテーブルが日本を含むグローバルに事業を展開するお客様にとって、わかりやすい実績、実力を示す指標と考えたからです。目指すところは、お客様にとって最善のソリューションを提供することで、パーパスに掲げる通り「ともに挑む、ともに実る。」ということです。
- そのような中、2015年のRBS統合は大きな転換点でした。〈みずほ〉のプラットフォームに、資産、すなわちバランスシートだけではなく、戦略的に整合している顧客基盤と、幅広いプロダクトとソリューションを提案してきた人材を統合しました。この統合によって、CIBのベースとなるDCMのトップレフトが相応に常態化しました。結果、リーグテーブルでは、インベストメントグレードのDCMがCIBビジネスを牽引しはじめ、付随するデリバティブが増えるなど、プロダクトの拡大に繋がります。

- インベストメントグレードの顧客基盤、DCM、デリバティブでの実績を積み上げつつ、そこからノンインベストメントグレード、スポンサーと顧客基盤を拡大するとともに、プロダクトで言えば証券化や、スポンサーへのLP出資、サブスクリプションファシリティ、NAVファイナンスなどに拡大していきました。このように一つひとつトラックレコードを積み上げながら拡大していくことで、プライマリービジネスの土台を築いてきました。
- 拡大していく中、大事なことは、人材とプロダクトのバランス、またそれぞれのプロダクトが一定のスケールを持っていくことです。ポートフォリオをコントロールするリスク管理能力の向上も必要です。これらが整合することで、取引先にとって競争力のあるソリューション提供につながり、お客さまから見ると信頼できる、かつ、持続的なカウンターパーティーの一つに〈みずほ〉が選ばれることにつながっていきます。
- そのような中で、一昨年、グローバルなM&AブティックファームであるGreenhillを統合したことは、更なる転換点でした。M&Aは、ご案内の通りフィープールで最も大きい割合を占めており、このミッシングパーツを埋めたことは非常に大きいと思っています。
- 〈みずほ〉ではインオーガニック戦略において、カルチャーの親和性、ビジネスの考え方、取り組み方が一致していることを重視しています。RBSの統合、そしてグリーンヒルを統合した際にも、短期的ではなく中長期的な視点でビジネスに取り組み、カルチャーの親和性を高めていく、このような日本的価値観を大事にしている〈みずほ〉Wayが受け入れられたこと、その考え方を理解した現地のマネジメント陣とビジネスを作り上げてきたことが、買収・統合の大きな成功要因であったと考えています。RBSは米州内の統合でしたが、Greenhillはグローバルに展開する、M&Aのブティックファームであり、この二つの大きな統合を成功させたことは非常に大きな自信になり、今回のグローバル金融機関になるという宣言に繋がっています。
- また、右下にある通り、プライマリービジネス基盤で築いてきたリスクテイク力、リスク管理能力の向上やクロスセル推進によるプロダクトの拡大が、後ほど説明する二つ目の競争優位性、〈みずほ〉ユニークなバンキングとマーケットの一体運営にも繋がっています。



- ここでは米州プライマリー市場における主な実績を示しております。
- 先ほど申し上げた通り、DCMが牽引する形で、LCM、ECM、M&Aアドバイザリーと、各分野において、リーグテーブルの順位を上げてきており、お客さまのニーズに多面的に応えられる基盤が整ってきています。
- 左上2023年にはIGのボンドハウスとして、右上2024年にはローンハウスとして、アジアの銀行で初めてIFR Awards のHouse of the Yearを受賞しました。これは、米国バルジに並ぶ高いプレゼンスを発揮していること、米国だけでなく欧州、日本、アジアを含めたグローバルなリーチを提供していることが評価されたものです。また、左下ECMでもIPO of the yearを受賞、右下M&Aでも着実にシェアを上げています。
- このスライドでは、今年度に入ってから主要案件を紹介しています。是非後ほどお読みいただき、米州での〈みずほ〉の活動イメージをつかんでいただければと思います。
- このような実績に裏付けされるように、欧米バルジに匹敵するプレゼンスを自前で確立したことが、邦銀他行との大きな差別化であり、これが、特に日本企業にとって、後ほど説明する三つ目の競争優位性にも繋がっていきます。

米州CIBビジネス成長の軌跡

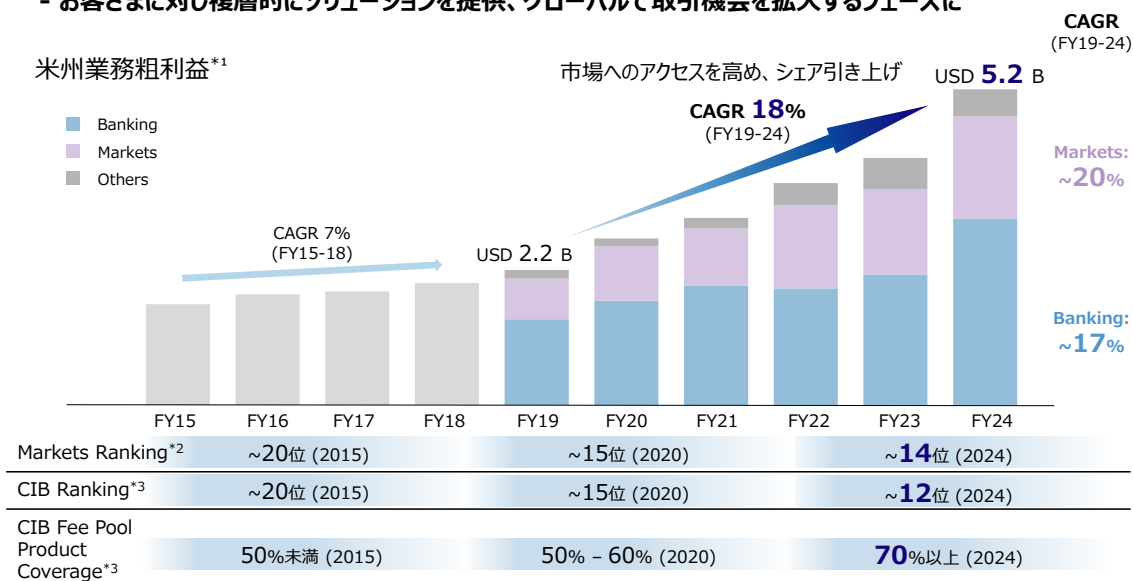
自前の
米州プライマリー
ビジネス基盤

バンキング・マーケットを
一体運営する米州CIB
ビジネス基盤・モデル

地域を離れた
グローバルでの
ビジネス連携

■ Banking・Markets双方でCIBビジネス基盤を整備、プロダクツラインアップを拡充 - お客さまに対し複層的にソリューションを提供、グローバルで取引機会を拡大するフェーズに

米州業務粗利益*1



銀証基盤統合・実質一体運営

プロダクツライン拡充

*1: Mizuho Americas 管理会計ベース *2: (出所) Coalition Americas fee pool, Markets *3: (出所) Coalition Americas fee pool, Banking+Markets

MIZUHO

| 34

- 次に二つ目の強みとして、〈みずほ〉ユニークな、バンキングとマーケット、プライマリーとセカンダリーを一体運営する米州CIBビジネスモデルについてお話しします。
- 何が〈みずほ〉ユニークかという、二つあります。
- 一つ目は、先ほど説明した通り、プライマリーの強みをベースとして、セカンダリーとの一体運営を構築してきたということ。その結果、プライマリーとセカンダリーが独立しているわけではなく、相互にシナジーを意識できる分野にフォーカスしているということです。
- 二つ目は、一つ目とも関連しますが、CIBベースでボラティリティをおさえることに着眼しながらポートフォリオ運営を行っているということです。
- 先ず実績ですが、このページで示す通り、先ほどのプライマリーの基盤がある程度築かれた2019年頃から、セカンダリーでも人材獲得やプロダクトの拡大に経営資源を投下しはじめました。
- プライマリーのプロダクトの販売先は、DCM、ECM、証券化、いずれにおいても投資家になります。〈みずほ〉が欧米バルジと違うところは、セカンダリービジネスをプライマリードリブンで、お客さまからのフローをベースに拡大してきたことです。
- バンキングは、お客さまに対してプライマリー市場でDCMをサポートする、これをマーケットがセカンダリー市場で機関投資家への新発債を提供し、これらのフローを活用することでプロダクツを増やし、プライシング力を強化し、ディストリビューション力の向上につなげる。それを更に、バンキングのお客さまへのソリューション提供に繋げていく、この流れを重視したバンキ

ングとマーケットの一体運営をしています。

- 先ず強固なプライマリービジネスを構築し、それを後追いする形で、マーケットビジネスも伸ばす、このようなバンキングとマーケットの相乗効果により、米州のCIBビジネスは成長してきました。
- この成長の過程において、プロダクツラインアップを拡充した結果、2019年には50%程度であったプロダクツのカバー率は、2024年には70%以上まで広げました。今後は、整備したプロダクツラインアップを活用することで、既存のお客さまにはクロスセルでより一層リレーションを深めるとともに、新しいお客さまとの取引開始、グローバルでの取引拡大に繋げていく、そのようなフェーズに移っていると考えています。

米州CIBビジネスの安定性

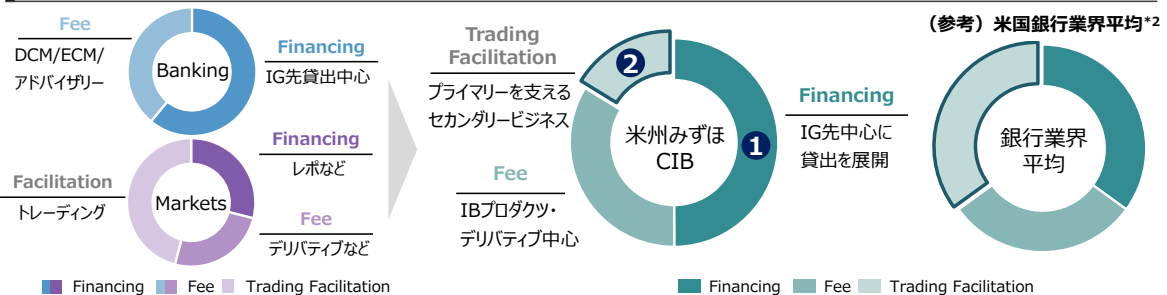
自前の
米州プライマリー
ビジネス基盤

バンキング・マーケットを
一掃する米州CIB
ビジネス基盤・モデル

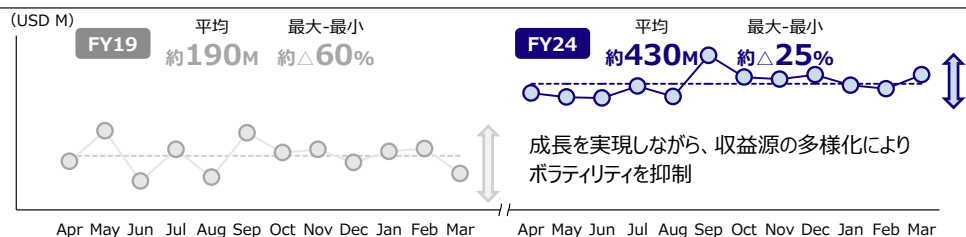
地域を離れた
グローバルでの
ビジネス連携

- ① ボラティリティの低いBankingの金利収益を基盤に ② S&Tビジネスもプロダクツ拡充により収益源を多様化
- 市況変動に左右されにくいバランスの取れた収益構成により、成長性と安定性を両立

米州みずほCIBの収益構成 (FY24)*1



米州 業務粗利益 (月次推移)

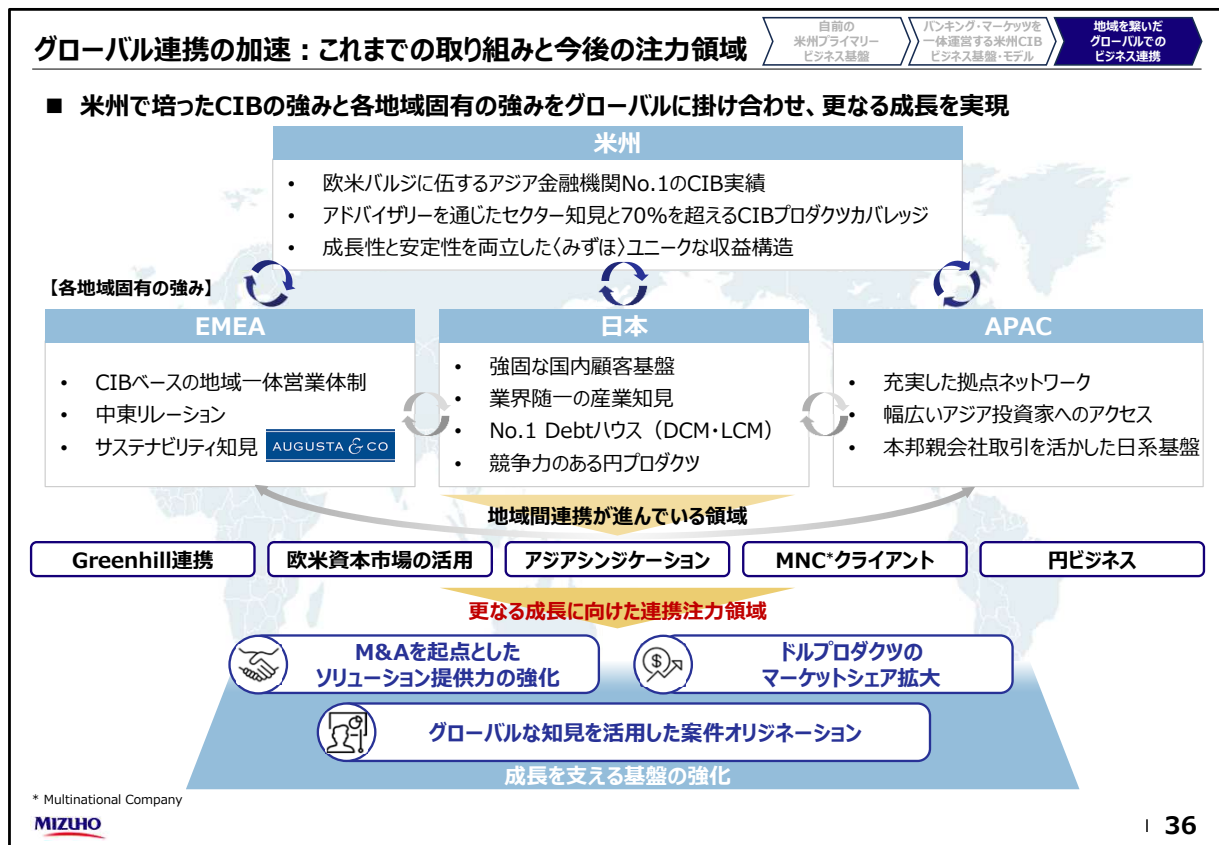


*1: Mizuho Americas 管理会計ベース *2: (出所) Coalition Americas fee pool, Banking + Markets + Lending

MIZUHO

35

- このページでは、米州〈みずほ〉CIBモデルの二つ目の特徴であるボラティリティのコントロールについて説明します。
- 上段パイチャートをご覧ください。〈みずほ〉は、IG先を中心としたバンキングにおける金利収益を基盤にするとともに、マーケットでもファイナンス、フィーにも注力することで、相対的にボラティリティの高いトレーディングファシリテーションの割合は米国の銀行平均よりかなり低く抑えています。
- この〈みずほ〉のユニークなビジネスモデルが、マーケットが変動しても安定的に収益をあげることを可能にしています。下段をご覧ください。過去と比べて、実際に安定性と成長を両立させていることがご覧頂けると思います。
- 今年度の第一四半期は、米国関税等の影響から、市場はプライマリーもセカンダリーも混乱しましたが、米州みずほでは、バンキングとマーケットがバランスをとりながら、安定した収益をあげています。



- 三つ目の競争優位性、グローバル連携の加速です。これが、これからの更なる成長ドライバーです。
- 〈みずほ〉はこれまで、各地域の特性に応じてCIBビジネスモデルを発展させてきました。ある意味、地域を軸に運営してきましたが、昨年度からは、従来以上に、グローバル軸を意識するような運営に舵を切っています。
- すなわち、一つ目、二つ目で説明した上段記載の米州で築いた競争優位性と、中段にある、日本を含む、各地域の優位性を繋ぎ合わせることで、地域最適のその先にある全体最適を追求する、そこに更なる成長余地があると考えています。
- これまで、地域間連携が進んでいる領域として、Greenhill連携、欧米資本市場の活用、アジアシンジケーション、MNC、円ビジネスの五つをあげていますが、その連携の程度には跛行性があります。
- 今回、さらなる成長に向けて、主に三つの着眼点、すなわち、「M&Aを起点としたソリューション提供力の強化」、「ドルプロダクツのマーケットシェア拡大」、「グローバルな知見を活用した案件オリジネーション」を掲げました。
- 次ページからは、それぞれについて説明します。

M&Aを起点としたソリューション提供力の強化

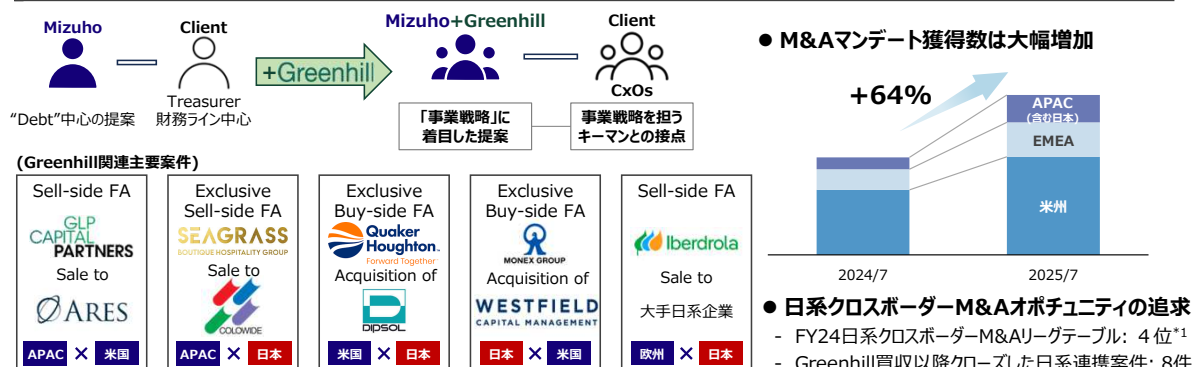
自前の
米州プライマリー
ビジネス基盤

バンキング・マーケットを
一体運営する米州CIB
ビジネス基盤・モデル

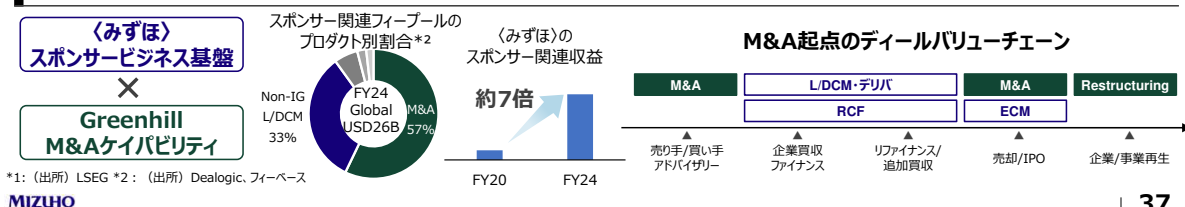
地域を繋いだ
グローバルでの
ビジネス連携

- Greenhillとの一体運営で強化されたソリューション提供力を活用し、日系クロスボーダーM&Aにも注力
- スポンサー関連案件も含めグローバルにディールバリューチェーンの取り込みを強化

一体運営によるソリューション提供力の向上

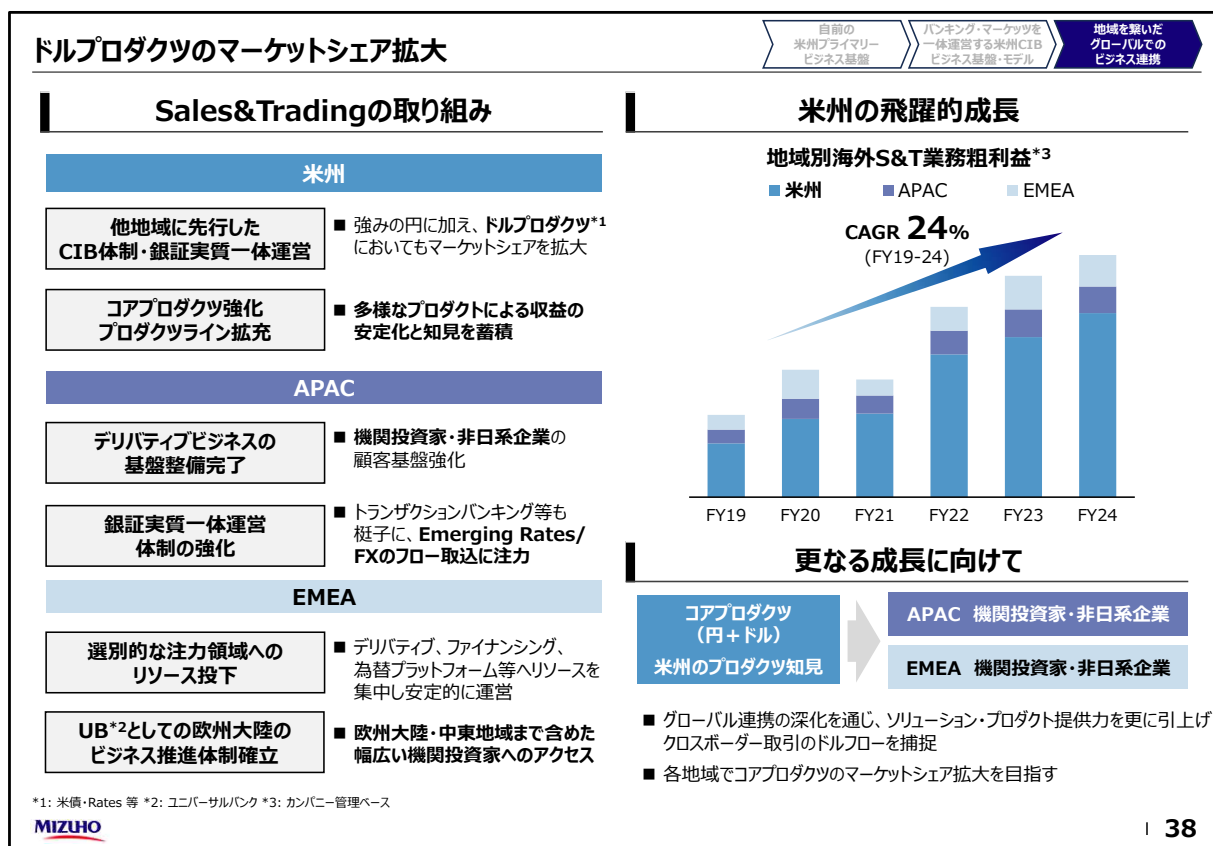


スポンサーニーズに応える理想的な補完関係



- まず、M&Aを起点としたソリューション提供力の強化です。
- Greenhillを買収してから約1年半が経ち、Greenhillとの連携は新たなステージに進んでいます。
- 〈みずほ〉とGreenhillのバンカーが協働することにより、事業戦略を担うキーマンへの提案機会が格段に増加しています。ピッチを繰り返すことで、事業戦略の理解が進み、より深い議論へとつながる、信頼感につながっていきます。
- 特に、日本企業関連のクロスボーダーM&Aには注力していきます。日系関連クロスボーダーM&Aのリーグテーブルを見ると、外銀が上位を占めています。クロスボーダー案件のアドバイザーでは、売り手なり買い手なり片側だけのリレーションではなく、その相手側の状況、相手のビジネスの理解、キーパーソンとのリレーションなどがどれくらいあるかということが重要です。相手を知っているというのはすごく大事になります。
- 今回Greenhillと〈みずほ〉が一緒になったことで、日本企業が買収先、被買収先、どちらのケースにおいても、双方の知見を活用することで、外銀と同様なアドバイスが可能になりました。これこそが邦銀他行と異なる〈みずほ〉固有の競争優位性だと考えています。
- 昨年のIRでは「共同提案件数」を連携強化の指標として説明しましたが、現在は、共同提案した案件が、マンドート取得に結び付き、そしてクローズに至る、そのようなステージに移ってきています。中段右側にある通り、1年前と比べて、M&Aマンドート獲得数は約6割増加しました。

- 日系関連でも既に8件クローズしています。今年6月には海外から19名のバンカーが来日し、1週間で61社と77のミーティングを行い、事業戦略に関する具体的なディスカッションを行いました。日系クロスボーダーM&Aは、Greenhillが強みとする中規模案件が多く、ここは、我々がこれからグローバル連携を更に加速させる一つの大きな成長余地と考えています。
- もう一つのM&Aを起点とする注力分野はスポンサーです。〈みずほ〉はグローバルスポンサーを中心に取引基盤を強化してきました。Greenhillのスポンサー顧客とはオーバーラップしていません。スポンサーには近い将来投資期限の到来からExitが必要なポートフォリオカンパニーが数多くあります。この分野での協働を進めることで、GreenhillがM&Aのアドバイザーに就任し、その後の後続ビジネスに〈みずほ〉が関与していく、今後の成長の鍵になります。



- 二つ目は、「ドルプロダクツのマーケットシェア拡大」です。
- もともと円のデッドハウスとして〈みずほ〉はナンバーワンですが、そのフローの取り扱いにおいてもナンバーワンという認識です。ここに米州で培った強みを各地域とグローバルで連携していくことで、フィーウォレットが最も大きいドルという通貨にこだわりを持って取り組んでいきます。
- 海外Sales & Tradingのこれまでの各地域における取り組みについて、ページ左側に記載しています。米州のマーケットビジネスには肥沃なフィードバックがあります。ここに深く入り込んでいく為に、他地域に先行して米州でCIB体制・銀証実質一体運営とプロダクツの多様化に注力してきました。プライマリーとの連携でフロー捕捉力を強化してきたことに加え、FICC（Fixed Income, Currencies and Commodities）・エクイティともにデリバティブビジネスやファイナンスビジネス等、プロダクツの多様化についてもバランス良く取り組みを進め、顧客ニーズに幅広く応えていくことができる体制を築いてきました。
- その結果、収益源の多様化が進み、外部環境に対する耐性を高めつつトップラインを伸ばす、ということと同時に実現しました。こうした取り組みにより米州の飛躍的な成長を実現し、円に加えてドルも、我々のコアプロダクツとして強みと言えるようになるまで成長しています。
- 米州における成功を活かし、他地域においても成長に向けた取り組みを進めています。APACでは過去数年にわたりデリバティブビジネスの基盤整備を進め、機関投資家・非日系企業の顧客基盤も強化してきました。また、トランザクションバンキングにもこだわりを持って取り組んでおり、マーケットと一体でEmergingのRates/FXフローの取込拡大に注力しています。

- また、EMEAでは、安定して収益を上げる為に、注力領域を絞りリソースを投下してきました。銀証一体のユニバーサルバンクとして、更に強固なビジネス推進体制を整え、欧州大陸・中東地域まで含めた幅広い投資家と事業法人との取引を拡大していくことに取り組んでいます。
- こうした各地域の取り組みが奏功し、ページ右側のグラフにあります通り、地域別海外 Sales & Trading業務粗利益はこの5年でおおよそ2倍となりました。
- 更なる成長の為に、各地域の取組に加えて、クロスリージョナル連携を更に強化していくことが重要です。特に、地域を跨がる取引、とりわけ欧州と米州の間のドルのフローは非常に大きなものがあります。コアプロダクツである円とドル、米州のプロダクツ知見をAPACやEMEAの投資家、事業法人へ届けていく、その為の連携に注力することで、もう一段の成長を目指していきます。

グローバルな知見を活用した案件オリジネーション

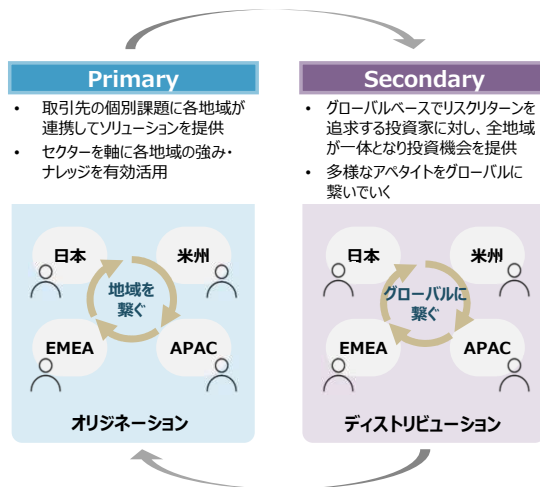
自前の
米州プライマリー
ビジネス基盤

バンキング・マーケットを
一歩進める米州CIB
ビジネス基盤・モデル

地域を繋いだ
グローバルでの
ビジネス連携

- お客さまを取り巻く事業環境の変化をとらえ、各地域のビジネス基盤とインテリジェンスを活用することで、グローバルにソリューションを提供

各地域の強みを繋ぎグローバル連携を加速



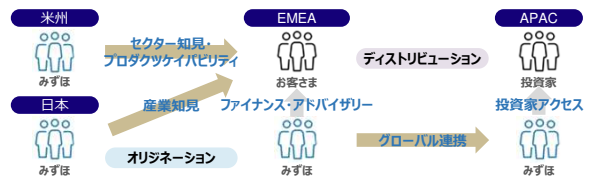
PrimaryとSecondaryを繋ぐ「成長の好循環」へ

*1: Carbon Capture and Storage *2: Project Finance International

MIZUHO

例：セクター知見とプロダクツケイパビリティの活用

- 日米のセクター知見及び米州のケイパビリティを活用し、EMEA顧客のファイナンスニーズをオリジネーション
- アジア投資家へのアクセス機会を提供



例：EMEA発サステナビリティ知見のグローバル展開

- EMEAのサステナ知見を活用し、脱炭素化に資する事業のプロジェクトファイナンス案件を組成。EMEA知見を他地域展開



UK CCS *1向けPF案件 (英国初)

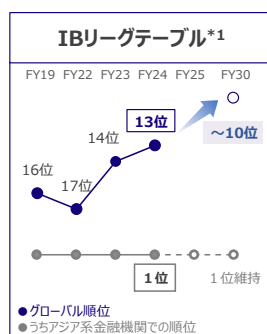
- Mandated Lead Arranger, Hedging Bankに就任
- PFI*2 Deal of the year 2024, Europe's best ESG deal 2025を受賞

- 三つ目は、「グローバルな知見を活用した案件オリジネーション」です。
- お客さまを取り巻く事業環境が目まぐるしく変化していく中、時代の先を読み、お客様の課題を理解し、ともに難題に立ち向かっていく、挑戦していくことが求められます。〈みずほ〉の各地域のビジネス基盤とインテリジェンスを極大まで繋ぎ合わせ、グローバルにソリューションを提供し続けることが、〈みずほ〉の成長に繋がります。
- 左側にある通り、プライマリービジネスでは、セクターを軸に地域間で連携し、各地域の強み・ナレッジを有効活用してグローバルにソリューションを提供していくことが重要です。エポックメイキングな成功事例や成約に至らなかった案件も含めて地域で共有しグローバルにノウハウを蓄積していくことで、ソリューション提案能力を高めていきます。
- セカンダリービジネスでは、日々の取引を通じて投資家のアペタイトを把握することが出来ており、グローバルベースでの投資家アクセスを活かして、多様なリスクアペタイトを繋ぎ、各地域のオリジネーション案件をディストリビュートしていきます。
- 右側をご覧ください。
- 上段は、Energyセクターにおける事例です。EMEAのお客様に対して、日本の産業知見や米州のセクター知見・プロダクツケイパビリティを活用し、案件をオリジネートした事例や、EMEAのお客様のファイナンスニーズとAPACの投資家アペタイトを繋いだ事例もございます。
- 下段ですが、EMEAのサステナビリティに関するインテリジェンスを他地域へ展開し、案件が生まれるという事例もでてきております。今後はAugustaの知見も、グローバルベースで活用していくことで、オリジネーションからエグゼキューションまで一貫したサービスの提供をしてい

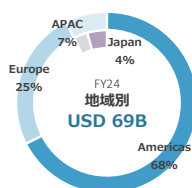
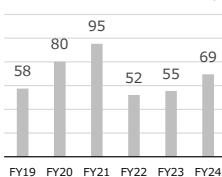
きます。

- このようなプライマリーとセカンダリーの「成長の好循環」を生む案件をオリジネートしていくことで、〈みずほ〉固有の競争優位性を研ぎ澄ましていきます。

Ambition 2030 : アジアの金融機関No.1からGlobal Top 10へ



グローバル フィーチャール (USD B)



24年度 (表示: フィーシア%, 総額: USD B)														
Global					地域別									
					Americas		Europe		APAC incl. Japan*2					
1	JPM	10.0	11	RBC	2.1	1	JPM	11.2	1	JPM	7.9	1	Nomura	11.3
2	GS	7.9	12	UBS	2.0	2	GS	8.6	2	GS	6.6	2	MS	11.0
3	BofA	6.9	13	Mizuho	1.9	3	BofA	8.1	3	BNP	5.2	3	Mizuho	8.5
4	MS	6.6	14	Centerview	1.8	4	MS	6.6	4	MS	5.0	4	SMFG	7.4
5	Citi	5.1	15	Evercore	1.5	5	Citi	5.6	5	BofA	4.5	5	Daiwa	6.8
6	Barclays	3.8	16	Nomura	1.3	6	WF	4.3	6	Barclays	4.3	6	JPM	6.6
7	Jefferies	3.2	17	SMFG	1.3	7	Barclays	4.0	7	Deutsche	4.2	7	GS	5.7
8	WF	3.0	18	HSBC	1.2	8	Jefferies	3.6	8	Citi	3.9	8	BofA	4.6
9	Deutsche	2.5	19	Houlihan Lokey	1.1	9	RBC	2.7	9	Rothschild	3.0	9	Citi	3.8
10	BNP Paribas	2.2	20	Lazard	1.1	10	Centerview	2.3	10	Jefferies	2.8	10	HSBC	2.7

*1: Investment Banking, (出所) Dealogic, フィーチャール, 対象Products: LCM/DCM・ECM・M&A (Greenhill含む) *2: 含む中国

MIZUHO

➤ 最後に、リーグテーブルです。

➤ 2年前、Ambition2030として、CIBのリーグテーブルでグローバルトップ10を目指すと掲げました。当時17位だったわけですが、昨年度も1つランクを上げて13位になりました。FY22からグローバルフィーチャールが拡大基調となった中、確りとシェアを伸ばし、着実に実力をつけています。

Ambition 2030 : プロダクト別リーグテーブル〈Global〉

24年度*（表示：フィーシェア%、総額：USD B）																			
All Products			プロダクト別																
			IG(LCM/DCM)			Non-IG(LCM/DCM)			ECM		M&A								
1	JPM	10.0	1	JPM	8.7	1	JPM	10.6	1	JPM	13.5	1	GS	9.7					
2	GS	7.9	2	BofA	8.1	2	BofA	8.0	2	GS	10.8	2	JPM	9.3					
3	BofA	6.9	3	Citi	6.7	3	GS	6.2	3	MS	10.6	3	MS	7.2					
4	MS	6.6	4	MS	4.8	4	WF	5.1	4	BofA	8.5	4	BofA	5.1					
5	Citi	5.1	5	WF	4.6	5	Barclays	5.0	5	Citi	5.5	5	Jefferies	4.7					
6	Barclays	3.8	6	GS	4.2	6	MS	4.5	6	Barclays	4.2	6	Citi	4.3					
7	Jefferies	3.2	7	Mizuho	4.2	7	Deutsche	4.4	7	Nomura	3.5	7	Centerview	4.2					
8	WF	3.0	8	BNP Paribas	4.0	8	Citi	4.4	8	Jefferies	3.1	8	Evercore	3.2					
9	Deutsche	2.5	9	Barclays	3.7	9	RBC	3.3	9	Mizuho	2.7	9	Barclays	2.8					
10	BNP Paribas	2.2	10	SMFG	3.1	10	BNP Paribas	3.0	10	WF	2.3	10	Houlihan Lokey	2.7					
11	RBC	2.1	11	HSBC	2.9	11	UBS	2.8	11	TD Securities	2.1	11	Lazard	2.7					
12	UBS	2.0	12	Deutsche	2.8	12	Jefferies	2.6	12	Cantor Fitzgerald	2.0	12	Rothschild	2.3					
13	Mizuho	1.9	13	MUFG	2.6	13	BMO	2.2	13	Daiwa	1.8	13	UBS	2.2					
14	Centerview	1.8	14	RBC	2.3	14	Truist	2.1	14	SMFG	1.8	14	Qatalyst	1.7					
15	Evercore	1.5	15	TD Securities	2.0	15	Mizuho	2.1	15	Leerink	1.7	15	Moelis & Co	1.6					
16	Nomura	1.3	16	SG	1.9	16	MUFG	2.0	16	Stifel	1.6	16	Perella Weinberg	1.6					
17	SMFG	1.3	17	US Bancorp	1.9	17	HSBC	1.8	17	UBS	1.6	17	Deutsche	1.6					
18	HSBC	1.2	18	Santander	1.8	18	Santander	1.6	18	RBS	1.5	18	RBS	1.4					
19	Houlihan Lokey	1.1	19	Credit Agricole	1.7	19	SMFG	1.6	19	Evercore	1.2	19	William Blair	1.2					
20	Lazard	1.1	20	Truist	1.4	20	Citizens	1.3	20	Deutsche	1.2	20	Guggenheim	1.2					
24	MUFG	1.0	32	Nomura	0.6	36	Nomura	0.6	39	MUFG	0.2	27	Nomura	0.9					
												28	Mizuho	0.6					
												40	SMFG	0.3					
												285	MUFG	0.0					
Total			69	Total			11	Total			15	Total			9	Total			29

FY24
IBフィーチャール
プロダクト別
USD 69B

IG L/DCM 15%
Non-IG L/DCM 22%
ECM 14%
M&A 42%
Others 7%

FY24
（みずほ）獲得フィー
プロダクト別
USD 1.3B

IG L/DCM 34%
Non-IG L/DCM 24%
ECM 19%
M&A 14%
Others 9%

*（出所）Dealogic、フィーベース、対象Products LCM/DCM・ECM・M&A（Greenhill含む）

* (出所) Dealogic, フィーベース, 対象Products LCM/DCM・ECM・M&A (Greenhill含む)

MIZUHO

41

- こちらは、プロダクト別のリーグテーブルです。
- 引き続き、〈みずほ〉の強みであるIG分野が全体を牽引していますが、ECMでもトップ10入りを果たしました。Non-IGは15位ですが、ここはリスクアペタイトの観点からトップ10を目指すというよりは、15位前後でよいと考えています。
- 残るのは、フィーベースで約半分近いシェアを占めるM&Aの領域です。ここは、先ほど説明した通り、バリューチェーンの起点ですので、他のプロダクトとの相乗効果も見込めます。
- グローバルCIBビジネスにおける〈みずほ〉の競争優位性について説明してきましたが、最初にお話した通り、グローバルCIBトップ 10は目的ではなく、お客さまへのソリューション提供力を高めるための手段です。
- 今年の1月には、ロンドンで日本を含む4極からバンキング・マーケットのヘッドが集まり、また、7月にはニューヨークに各地域のバンキングヘッドが集まり、お客様視点でのグローバル連携について議論を行っています。
- ビジネスとの両輪であるコーポレートの分野においても、IT、サイバー、コンプライアンス、事務の各分野で、地域ヘッドがニューヨーク、インド、ロンドン、日本などに集まり、地域最適ではなく、グローバル最適目線で、高度化についての議論を重ねています。
- ビジネスもコーポレートも、それを担う地域ヘッドには、Co-Globalヘッドという意識で、お客様へのIntegrityや、内部管理の高度化について考えてもらっています。

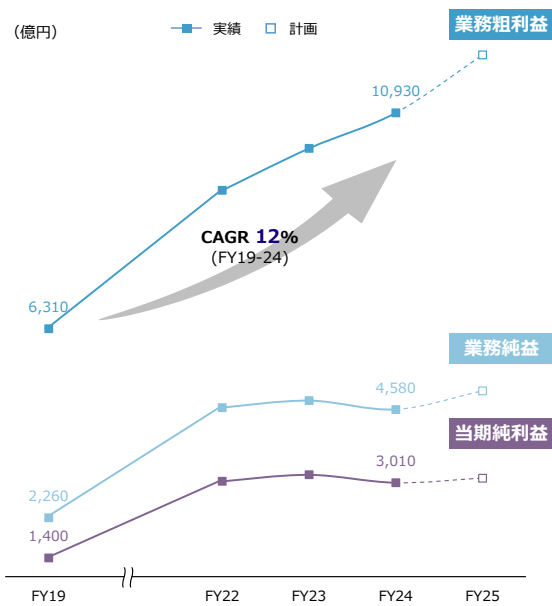
- 冒頭に話した通り、〈みずほ〉はグローバルに展開する日本の金融機関から、本当の意味でグローバルな金融機関を目指せるステージになったと考えています。但し、大事なことは、邦銀他行が追随できない、且つ、欧米のバルジとも違う、〈みずほ〉ならではのユニークさであり、今後はそれをより一層追求していきたいと考えています。
- グローバルCIBビジネスは、これからもグループの成長ドライバーであり続けるべく、「日本の価値観に根差した、多様な文化をつなぐグローバル金融機関」への変貌をリードし、お客さまや社会への貢献を通じて、ROE、企業価値の向上に取り組んでまいります。

【Appendix】業績進捗状況

業績概要*

(Banking + Markets)

- ポラタイルな事業環境においても、持続的に収益伸長



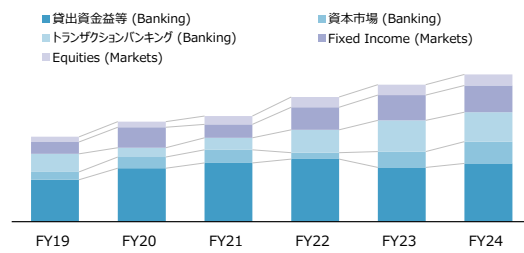
* 25年度カンパニー管理ベース



収益源の多様化

(Banking + Markets)

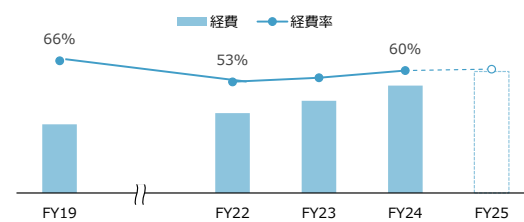
- 収益源を多様化し、市場の変化に対応。安定した成長を実現



経費の状況

(Banking + Markets)

- 規制対応やコーポレート機能強化等の足元経費増に対し、ストック経費削減等、コストコントロールに取り組み

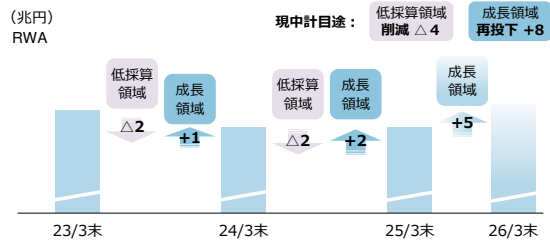


【Appendix】事業ドメインのリバランスと資本効率の改善

- 低採算アセット削減は着実に進捗。貸出資産の質を維持しつつ、成長領域へのリバランスに注力
- Bankingのコアビジネスを安定基盤として維持し、伸長するMarketsとのアセットアロケーションにも取り組み

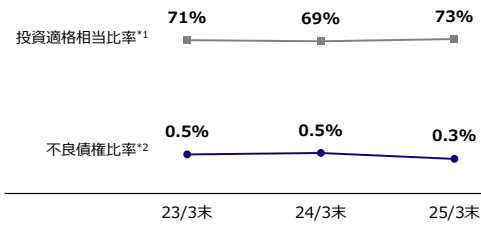
アセットのリサイクリング

(Banking)



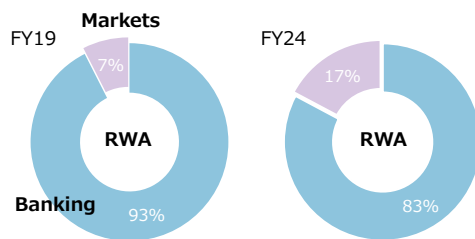
貸出資産の質

(Banking)



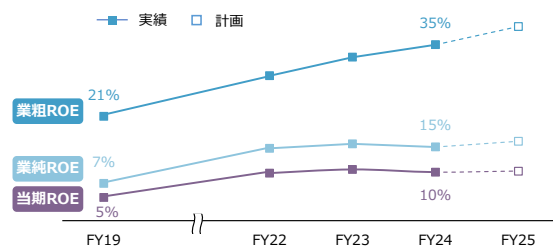
アセットアロケーション

(Banking + Markets)



資本効率の改善^{*3}

(Banking + Markets)



*1: BK(海外現地法人を含む)カンパニー管理ベース *2: BK連結 *3: 25年度カンパニー管理ベース

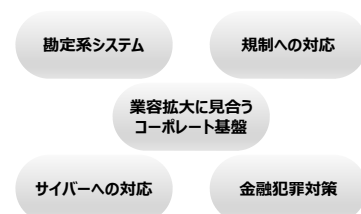
【Appendix】成長を支える基盤の強化

- 現中期経営計画は、ビジネス伸長に応じたコーポレート基盤の礎を築く3年と位置付け
- 高い専門性を有するローカル社員の登用等、複雑化するビジネスを支えるグローバル人材を質・量両面から拡充
- IT・コンプライアンスの高度化に取り組み、グローバルケイパビリティセンター機能の拡充に着手

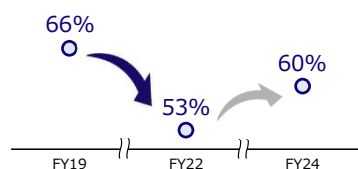
課題

- 勘定系システム更新や規制・サイバーセキュリティ対応等、必要なリソース投入を主因に、足元の経費率^{*1}は上昇

【グローバルビジネスを取り巻く環境】



【経費率の推移】



主要な取り組み

- グローバル人材ポートフォリオの拡充に注力
- テクノロジーを活用した効率化・高度化やMGS活用による標準化を推進

人材	多様な人材が世界中で活躍できるグローバル金融機関に	海外現地採用社員 管理職比率 86% (FY24末時点) FY22以降 新規海外派遣員数 +221人 (FY23-24累計)
	● 高度化・複雑化するビジネスを牽引できる経験と専門性を有するローカルマネジメントを積極登用 ● 中長期目線でグローバル人材育成を加速	
	IT・コンプライアンス	グローバル最適による効率性向上と地域最適による競争力強化のベストミックスを追求 ● シニアマネジメントレベルでの本部・地域間連携を加速 ● グローバルベースでのサイバーセキュリティ対応力の向上
MGS ^{*2}	グローバルケイパビリティセンターへ向けた取り組み強化	約 500人 MGS従業員数 ^{*3} 約 △5,400h /月 AI・RPA活用削減時間(累積)

*1: 経費率 (Banking + Markets の社内管理ベース) *2: Mizuho Global Services India Private Limited *3: 25/3末時点、契約社員等含む



はじめに



顧客利便性の徹底追求、
「資産所得倍増」に向けた挑戦



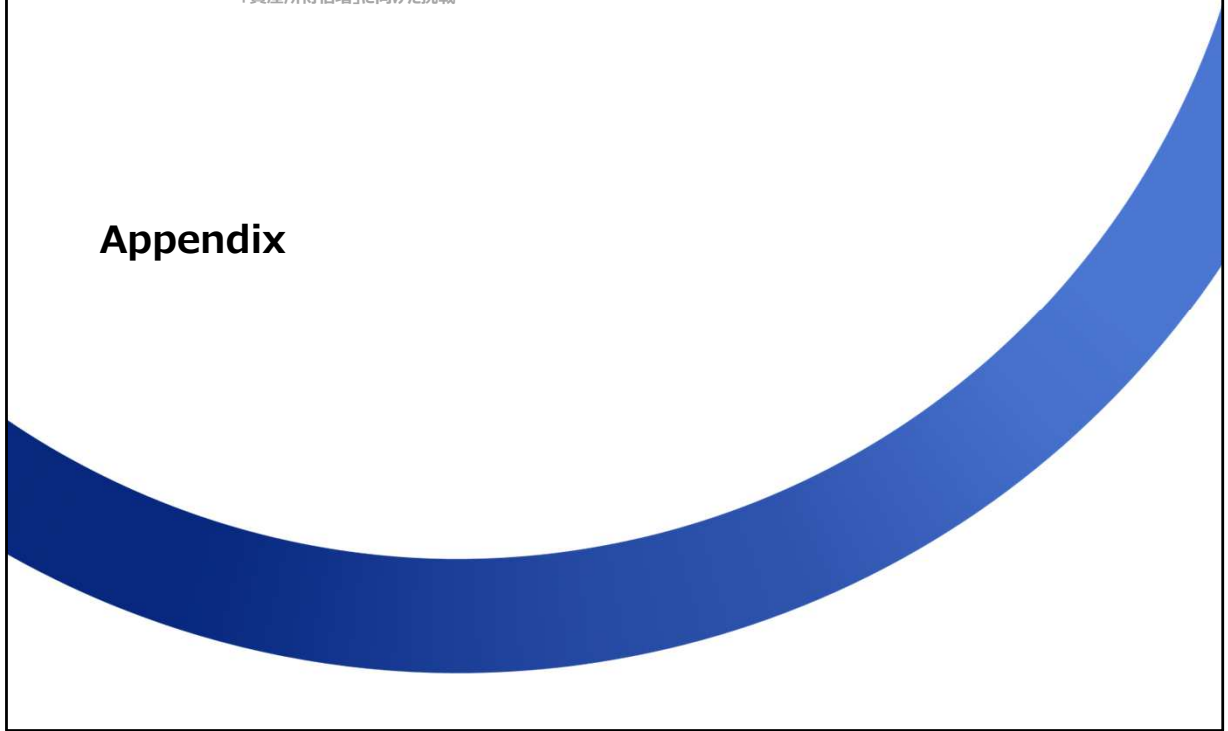
日本企業の競争力強化



グローバルCIBビジネス



Appendix



カンパニー別業績見通し

(億円)

グループ合算、概数

	業務純益*			当期純利益*			ROE*	
	FY24	FY25		FY24	FY25		FY25	
	実績	見通し	YoY	実績	見通し	YoY	見通し	YoY
RBC	1,400	2,020	+610	1,230	1,350	+110	6.8%	+0.5%
CIBC	4,060	4,270	+210	4,050	4,180	+140	12.1%	+0.5%
GCIBC	3,650	3,880	+230	2,400	2,350	△60	8.5%	△0.5%
GMC	1,570	2,920	+1,350	1,070	1,990	+910	7.7%	+2.8%
AMC	120	220	+100	10	150	+140	10.8%	+10.0%

* 25年度管理会計ルール。GMCには、ETF関係損益（2行合算）を含む

MIZUHO

計数の定義

財務会計

2行合算：	BK単体+TB単体
連結業務純益：	連結粗利益-経費（除く臨時処理分）+持分法による投資損益等連結調整
ETF関係損益等：	ETF関係損益（2行合算）+営業有価証券等損益（SC連結）
経費（除く臨時処理分等）：	経費（除く臨時処理分）-のれん等償却
親会社株主純利益：	親会社株主に帰属する当期純利益
連結ROE：	当期純利益÷（株主資本+その他の包括利益累計額（その他有価証券評価差額金を除く））
普通株式等Tier1（CET1）比率（その他有価証券評価差額金を除く）：	ヘッジ取引による株式含み益の一部固定化効果を含む、内部管理ベース [分子] その他有価証券評価差額金およびその見合いの繰延ヘッジ損益を控除 [分母] その他有価証券評価差額金（株式）見合いのリスク・アセットを控除

管理会計

顧客部門：	RBC、CIBC、GCIBC、AMCの合計
市場部門：	GMC
グループ合算：	BK、TB、SCおよび主要子会社等の合算
カンパニー管理ベース：	各カンパニーによる集計値
カンパニー別業務純益：	業務粗利益+ETF関係損益-経費（除く臨時処理分等）+持分法による投資損益-のれん等償却
内部リスク資本：	規制上のリスク・アセット、バンキング勘定の金利リスク等に基づき算出されたリスク資本。RBC・CIBC・GCIBCについては、完全実施ベースを使用。
カンパニー別ROE：	当期純利益÷各カンパニーの内部リスク資本

組織の略称

FG ：	みずほフィナンシャルグループ	RBC ：	リテール・事業法人カンパニー
BK ：	みずほ銀行	CIBC ：	コーポレート&インベストメントバンキングカンパニー
TB ：	みずほ信託銀行	GCIBC ：	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
SC ：	みずほ証券	GMC ：	グローバルマーケットカンパニー
MSUSA ：	米国みずほ証券	AMC ：	アセットマネジメントカンパニー
AM-One ：	アセットマネジメントOne	GTU ：	グローバルランザクシヨニユニツ
RT ：	みずほリサーチ&テクノロジーズ	RCU ：	リサーチ&コンサルティングユニツ

為替レート

期末TTM	23/3末	24/3末	25/3末
USD/JPY	133.54	151.40	149.53
EUR/JPY	145.72	163.28	162.03
管理会計			
計画レート		FY24	FY25
	USD/JPY	135.00	140.00
	EUR/JPY	143.44	145.36

本資料における財務情報は、別途記載のない限り、日本会計基準ベースの数値（本邦の管理会計基準を含む）を使用しています。

本資料には、事業戦略及び数値目標等の将来の見通しに関する記述が含まれております。こうした記述は、本資料の作成時点において、入手可能な情報並びに将来の不確実な要因に係る仮定に基づく当社の認識を反映したものであり、将来実現する保証はなく、実際の結果と大きく異なる可能性があります。

当社の財政状態及び経営成績や投資者の投資判断に重要な影響を及ぼす可能性がある事項については、決算短信、有価証券報告書、統合報告書、Form 20-F等、当社が公表いたしました各種資料のうち最新のものを参照ください。

当社は、東京証券取引所の定める有価証券上場規程等により義務付けられている場合を除き、新たな情報や事象の発生その他理由の如何を問わず、事業戦略及び数値目標等の将来の見通しを常に更新又は改定する訳ではなく、またその責任も有しません。

本資料に記載されている当社グループ以外の企業等に係る情報は、公開情報等から引用したものであり、係る情報の正確性・適切性等について当社はこれを保証するものではありません。

本資料は、米国又は日本国内外を問わず、いかなる証券についての取得申込みの勧誘又は販売の申込みではありません。