

▶ カンパニー・ユニット別事業戦略

事業ポートフォリオ

〈みずほ〉は、銀行・信託・証券・アセットマネジメント・リサーチ&コンサルティング等、幅広い領域に係る業務を行っており、持株会社のもと各業務をグループ一体的に運営し、お客さまのニーズに即したサービスを迅速に提供していくため、5つのカンパニーを設置しています。

お客さまに対する各カンパニーのサービス提供を通じて、〈みずほ〉全体として企業価値の持続的、安定的な成長を実現していく観点から、全社戦略に基づきカンパニーに対する最適な経営資源配分に努めています。全社の財務目標とカンパニーごとの事業特性・事業環境を踏まえ、利益水準やROE、経費率等のカンパニー別の目標設定やその期中フォローを行うことで規律ある財務運営を行っているほか、各カンパニーにおいても、全社戦略に連動したカンパニー戦略に基づき、それぞれの強みを活かせる領域に経費や人員、RWA等の経営資源を重点的に投下することで、お客さまへの最適なソリューション提供を推進しています。

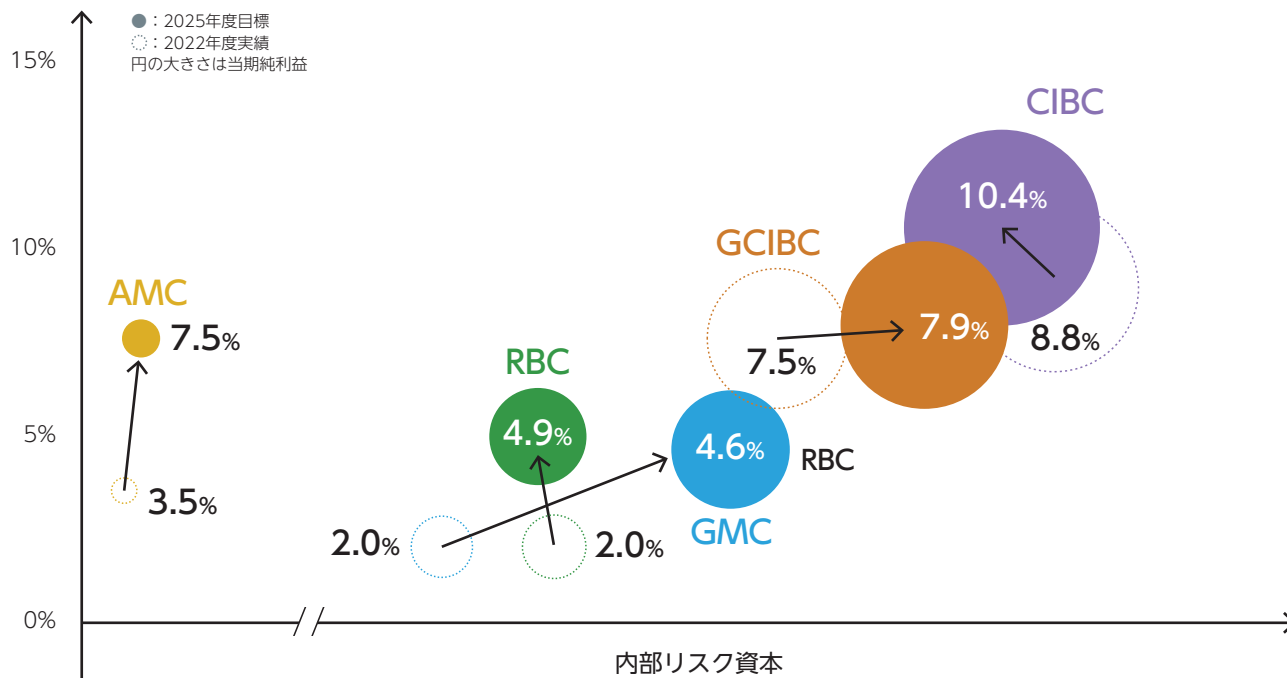
資本効率や成長性の観点に加え、安定的な収益基盤の拡充や収益源の多様化、カンパニー内あるいはカンパニーをまたぐ事業領域間の収益の分散・補完効果の向上を図ることを通じて、事業ポートフォリオ全体として市場や経済環境の変化へ耐性を高める取り組みを進めています。2022年度については、金利上昇や株価の低迷を受けて市場部門における債券運用収益の悪化や個人の資産形成関連業務の低迷を余儀なくされましたが、事業法人向けを中心とする預金・貸出関連収益の伸長や機関投資家向けのセールス&トレーディングビジネスは好調に推移し、環境変化への耐性を確認できた一年になりました。

2023年度から開始した新中期経営計画においては、財務目標として掲げる連結ROEおよび連結業務純益の達成をめざし、各カンパニーの特色を踏まえた不断のポートフォリオ最適化への取り組みを通じて、成長性・効率性・安定性を兼ね備えたより強靱な事業ポートフォリオを実現していきます。

○ 当期純利益ROE

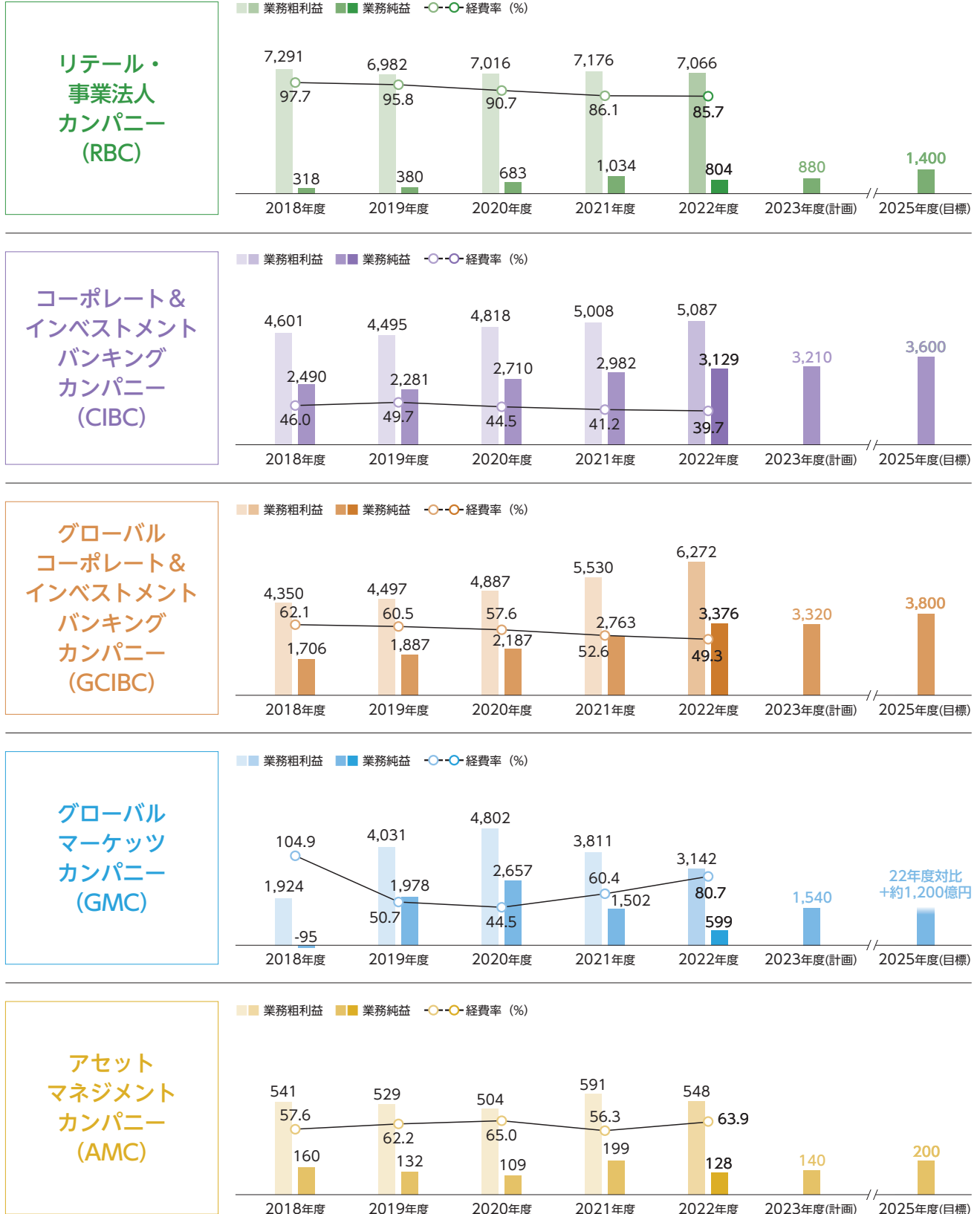
- リテール・事業法人カンパニー (RBC)
- コーポレート&インベストメントバンキングカンパニー (CIBC)
- グローバルコーポレート&インベストメントバンキングカンパニー (GCIBC)
- グローバルマーケットツカンパニー (GMC)
- アセットマネジメントカンパニー (AMC)

当期純利益ROE



カンパニー業績推移

(グループ合算、管理会計、概数、単位：億円)
 年度の計数を、23年度管理会計ルールに組み替えて算出
 業務純益にはETF関連損益等を含む



Retail & Business Banking Company

リテール・事業法人カンパニー



執行役
リテール・事業法人カンパニー長
磯貝 和俊

人生100年時代、SX・DX、資産・事業承継といった、お客さまを取り巻く内外環境を背景とした課題に対して、メリハリある経営資源配分と顧客基盤の持続的拡大に向けた成長投資を通じ、事業成長・拡大フェーズへと転換を図ることで、個人のお客さまの豊かさの増進に貢献し、法人のお客さまの成長戦略・事業改革を支援します

事業概要

個人・中小企業・中堅企業の顧客セグメントを担当するカンパニー

※マテリアリティ：少子高齢化と健康・長寿 産業発展とイノベーション 健全な経済成長 環境・社会

強み

- ▶ 個人・法人のお客さまに対する銀行・信託・証券等のグループ一体でのコンサルティング・ソリューション提供
- ▶ 個人・法人のお客さま別の営業部店体制のもとでのニーズ対応力・ビジネス創出力
- ▶ イノベーション企業やプラットフォーマー、テックカンパニーとの幅広いネットワーク

注力分野

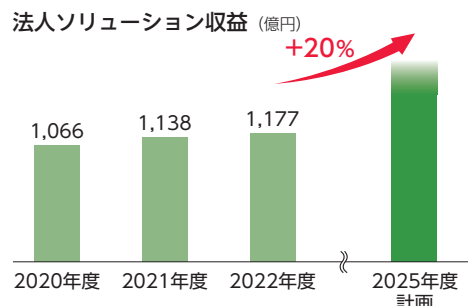
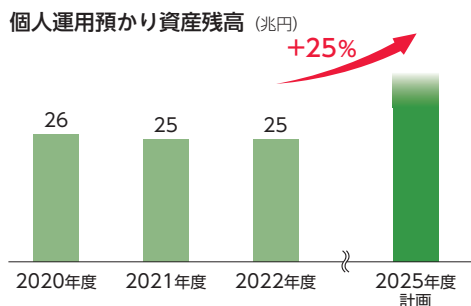
- ▶ 個人のお客さまの資産運用・形成を強力にサポートする総合資産コンサルティング態勢を強化します。また、事業承継、成長が見込まれる中堅・中小企業、イノベーション企業へのソリューション提供、リスクマネー供給を行います。

効率化分野

- ▶ デジタルチャネル強化により、お客さまサービス品質の向上と業務の効率化を同時に実現し、人材をお客さまへのコンサルティング・ソリューション提供にシフトすることで、顧客体験価値の向上を図ります。

中計達成への施策

各種取引を来店不要で完結可能な利便性の高いデジタルサービスを提供するとともに、お客さまとの接点を重視した店舗とリモートでの対応力も併せて強化し、顧客体験価値の向上に取り組めます。個人のお客さまには、利便性の高いチャネルと総合資産コンサルティングにより資産運用・形成ニーズにお応えし、法人のお客さまには、〈みずほ〉のノウハウや知見、ネットワークを活用した付加価値の高いソリューションを提供します。



Corporate & Investment Banking Company

コーポレート&インベストメントバンキングカンパニー



執行役
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

多様化・複雑化するお客さまニーズへの対応力を一層強化していくために、大企業・金融・公共法人カンパニーとグローバルプロダクツユニットの投資銀行機能を統合のうえ、コーポレート&インベストメントバンキングカンパニーを新設しました。サステナビリティへの社会的関心の高まり等により、様々な構造転換が加速しております。こうした環境下、社会課題の解決に取り組み、お客さまの価値向上への支援を通じて、産業・経済・社会の持続的成長・発展に貢献してまいります

事業概要

国内の大企業法人・金融法人・公共法人のお客さまを担当し、プロダクツ（M&A、不動産等）をグループ横断で提供

※マテリアリティ：産業発展とイノベーション 健全な経済成長 環境・社会

強み

- ▶ 銀行・信託・証券横断のセクター別営業体制によるセクター内・セクター間での共創を構想する力
- ▶ セクターとプロダクツを融合した組織とグループ内の多様な機能をつなぐ金融・非金融ソリューション提供力
- ▶ お客さまとの価値共創を実現するリスクマネー供給力

注力分野

- ▶ 脱炭素等のサステナビリティ領域において、お客さまとの深度あるエンゲージメントを実施するなかで、社会・産業やお客さまの課題解決に取り組み、金融面に留まらない広範な領域でのビジネス創出をめざします。

効率化分野

- ▶ 事業ポートフォリオの見直しを通じ、適切なリスクリターンの実現に取り組んでいきます。政策保有株式については、引き続き着実に削減するとともに、採算性の高いプロダクツ領域やメザニン投融資等へ効果的にアセットを投下していきます。

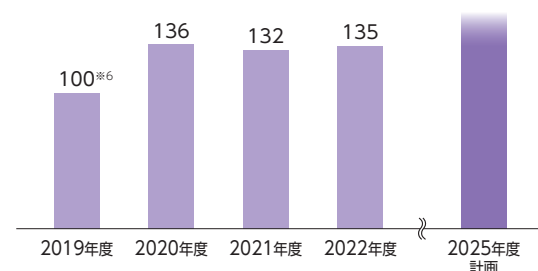
中計達成への施策

社会・産業の大きな構造変化の潮流を的確に捉え、お客さまのサステナブルな成長と発展に向けて、金融・非金融の多様なソリューション提供を通じて、お客さまの価値共創パートナーとしての役割を一層発揮していきます。カンパニー新設に伴い、カバレッジとプロダクツの一体化を推進することで、マーケットインによるお客さま向けアプローチを徹底し、ソリューション提供力を高度化していきます。

各種リーグテーブル

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
ECM ^{※1}	4位	4位	4位	4位
DCM ^{※2}	1位	1位	1位	1位
M&A金額 ^{※3}	3位	15位	5位	5位
SDGs債 ^{※4}	1位	1位	1位	1位

※1. 内外エクイティ引受金額、ブックランナーベース（出所）Refinitiv
 ※2. 普通社債、投資法人債、財投機関債、地方債（主幹事方式）、サムライ債、優先出資証券を含み、自社債を除く（出所）Refinitiv
 ※3. 日本企業関連公表案件。不動産を除く（出所）Refinitiv
 ※4. （出所）Refinitiv

SI^{※5}投資残高推移

※5. ストラテジック・インベストメント。エクイティ・メザニン等の資本性ファイナンス分野
 ※6. 2019年度実績=100

Global Corporate & Investment Banking Company

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



執行役
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
武 英克

お客様のビジネスを“グローバルに共創する戦略的パートナー”として、米国資本市場における高いプレゼンスや、アジア経済圏における充実したネットワーク等を活かし、各地域のお客様に総合的な金融ソリューションを提供します。またエンゲージメントを通じて、お客様の事業展開・脱炭素に向けたトランジション等をサポートするとともに、社会的課題の解決にも貢献していきます

事業概要

海外に進出する日系および非日系企業等のお客様に、グループ一体でソリューションを提供

※マテリアリティ：産業発展とイノベーション 健全な経済成長 環境・社会

強み

- ▶ バランスシートと投資銀行機能・市場機能を併せ持つCIBビジネスモデルと米国資本市場での高いプレゼンス
- ▶ 成長著しいアジア経済圏を中心に充実した海外ネットワーク
- ▶ 優良な顧客基盤と良質な貸出ポートフォリオ

注力分野

- ▶ 肥沃なフィーヴォレットを有する米国とファンダメンタルズが強いアジアが海外事業の成長を支えるドライバーであり、ここに経営資源を優先的に投下することにより、さらなる成長を取り込んでいきます。

効率化分野

- ▶ Mizuho Global Services Indiaへの海外事務集約とベストプラクティスの展開やDXも活用した業務標準化を通じ、オペレーションを最適化するとともに、各地域において低採算アセットから高採算アセットへの経営資源の戦略的なリバランスを徹底します。

中計達成への施策

米国で培ったCIBビジネスモデルのさらなる深化と、アジアパシフィック・欧州地域への展開を通じた非金利収益増強とポートフォリオ見直しにより、事業ドメインを大胆にリバランスしていきます。また同時に、高まる監督目線や規制強化、業容拡大と整合性のある内部管理体制の高度化に対応します。ビジネスの拡大と安定的な業務運営を実現するために、現地マーケットに精通したプロ人材の登用と将来の海外コア人材の育成を通じた人材ポートフォリオの拡充・多様化を推進していきます。

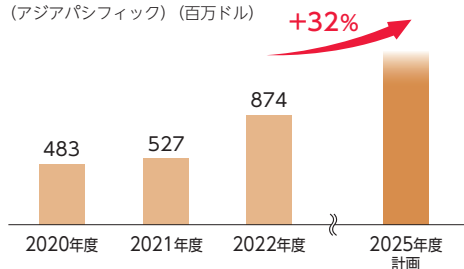
リーグテーブル

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
米州DCM ^{※1}	9位	9位	8位	8位
除く米銀	3位	3位	2位	2位
シェア	3.3%	3.4%	3.5%	4.2%
米州Non-IG LCM/DCM ^{※2}	25位	17位	21位	16位
除く米銀	11位	8位	10位	6位
シェア	1.0%	1.4%	1.4%	1.7%

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

トランザクションバンキング

(アジアパシフィック) (百万ドル)



Global Markets Company

グローバルマーケットカンパニー




執行役
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

執行役
グローバルマーケットカンパニー
共同カンパニー長
輿水 賢哉

セールス&トレーディング業務においては、各地域での銀行・証券実質一体運営をさらに深め、市場ソリューション提供力の向上やデジタル化の推進により、多様化するお客さまニーズへの対応力を強化します。バンキング業務においては、不確実性の高い市場環境の継続が想定されるなか、予兆管理と緻密な市場分析による機動的なオペレーションを通じたリスクコントロールにより、安定的な収益を実現します

事業概要

市場商品を提供するセールス&トレーディング（S&T）業務、ALM・投資を行うバンキング業務を担当

※マテリアリティ：健全な経済成長 

強み

- ▶ 地域特性に応じたS&Tビジネスと銀行・証券実質一体運営体制
- ▶ CIBビジネスモデルに基づいた顧客起点の安定的なS&Tビジネス基盤
- ▶ バンキング業務における、グローバルなALM運営と予兆管理等を駆使した柔軟なポートフォリオ運営

注力分野

- ▶ S&T業務においては、国内・海外のCIBビジネスモデルの成長に資するプロダクツライン拡充にフォーカスし、ビジネスの多様化と顧客フローに根差したビジネスモデルによる収益の安定性を確保します。バンキング業務においては、市場環境の変化を捉えた円貨・外貨ALM運営の高度化を進めるとともに、投資・ALM一体での柔軟なポートフォリオ運営に注力します。

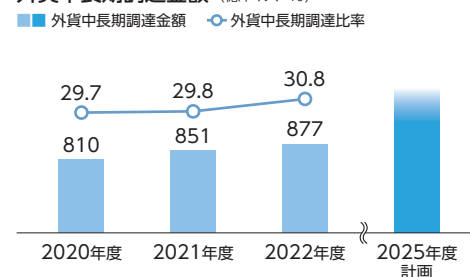
中計達成への施策

日米でのエクイティビジネスとアジアでのデリバティブビジネスの拡大、欧州においてはCIBビジネスモデルと整合的なプロダクツにフォーカスし、各地域でのS&T業務の銀行・証券実質一体運営をさらに強化します。外貨バランスシートの拡大に対しては、円建て資産等も活用しつつ、外貨調達力の安定性を高めます。国内運用ビジネスにおいては、金融商品仲介業務体制の強化によって銀行・証券実質一体運営を進め、法人運用ビジネスの収益機会の拡大をめざします。

海外S&T収益額（億円）



外貨中長期調達金額（億ドル、%）



Asset Management Company

アセットマネジメントカンパニー



執行役
アセットマネジメントカンパニー長
佐藤 紀行

お客様のニーズに応えた資産形成・資産運用の活性化に貢献するため、時代の要請に対応した「選択と集中」により運用力を一層強化し、プロダクトラインアップ・ソリューション提供の充実を図ってまいります。NISAやiDeCoといった税制度の後押しも捉えた個人のお客様の中長期的な資産形成や、機関投資家のお客様のオルタナティブ投資も含めた運用の多様化のニーズに、グループ体となって応え、アセットマネジメントビジネスのさらなる成長をめざします

事業概要

個人から機関投資家まで幅広いお客様の資産運用ニーズにグループ体となって運用商品やソリューションを提供

※マテリアリティ：少子高齢化と健康・長寿 健全な経済成長 環境・社会

強み

- ▶ 運用ビジネスにおけるサステナビリティのフロントランナー
- ▶ グループ内外の販社とのリレーションおよび充実したサポート体制
- ▶ 機関投資家へのグループ体でのソリューション提供
- ▶ 企業年金を通じた幅広い企業および社員のお客様との接点

注力分野

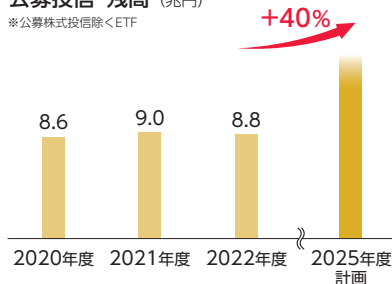
- ▶ 個人資産形成促進・資産運用サービス拡充と、運用パフォーマンス向上
- ▶ 年金ビジネスを通じた個人資産形成の促進
- ▶ 機関投資家ニーズに対応する運用ソリューション・オルタナティブ運用強化

中計達成への施策

個人のお客様に対しては、提供する運用力の向上に加え、フィデューシャリー・デューティー遵守を前提にグループ内販売会社と製販一体で新NISA向け戦略プロダクトを充実化する等、プロダクトポートフォリオを拡充します。また、年金ビジネスを通じて、企業の人的資本強化へのサポートや個人資産形成の促進を図ります。加えて、年金をはじめとする機関投資家のお客様のニーズに応える運用ソリューションを開発・提供し、またオルタナティブ資産の運用力を強化します。

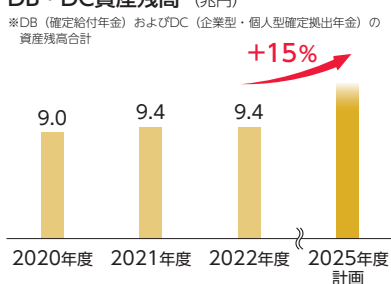
公募投信*残高 (兆円)

*公募株式投信除くETF

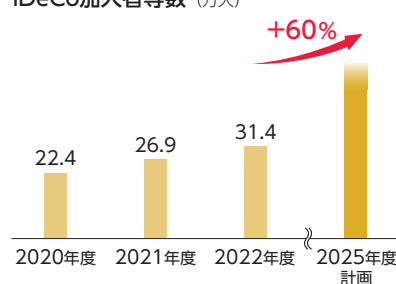


DB・DC資産残高* (兆円)

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



iDeCo加入者等数 (万人)



Global Transaction Banking Unit

グローバルトランザクションユニット

グローバルに高度化・複雑化するトランザクションビジネスへのニーズにシャープに対応するため、新たに専担ユニットとして設置されました。決済業務を安定的に提供しつつ、デジタル化の進展も捉えた安全性・利便性の高い新たなビジネス領域の確立をめざします



執行役
グローバルトランザクション
ユニット長
山本 力

| 事業概要

国内外の法人のお客さまに対する決済や資金管理、証券管理やトレードファイナンス等、トランザクション分野における各種ソリューションを提供

強み

- ▶ お客さま志向でプロダクトを複層的に提供し、課題を解決する、高い専門性
- ▶ 国内外のネットワークを活用したグローバルなソリューション提供力
- ▶ カストディ、トレードファイナンス分野における国内・アジアトップの外部評価

| 中計達成への施策

社会基盤としての安定的な決済業務の提供に向けて、決済インフラ・基盤の維持・増強に不断に取り組みます。加えて、商流やサプライチェーン、規制等のグローバルな変化も踏まえたソリューションの提案、さらには、新たな決済技術や決済業務提供者等の潮流にも柔軟に対応し、次世代ビジネスの創出にも取り組んでいきます。

Research & Consulting Unit

リサーチ&コンサルティングユニット

「〈みずほ〉差別化の源泉」として、社会、経済、産業の不確実性の高まりやお客さまのニーズの変化に対して、差別化されたリサーチコンテンツの発信や高い専門性を有するコンサルティングサービスの提供により、一歩先を見据えた目線でお客さま・社会の課題解決に挑戦します



執行役
リサーチ&コンサルティング
ユニット長
牛窪 恭彦

| 事業概要

産業・企業や経済・金融市場に関する知見と経営戦略やサステナビリティ・DX等に関する専門性を活かし、カンパニー横断的に機能を提供

強み

- ▶ 産業・企業や経済・金融市場に関する深い知見に裏付けられた質の高いリサーチ機能
- ▶ 経営戦略、サステナビリティ、DX等の高い専門性を有するコンサルティング機能
- ▶ 各種専門領域の融合やグループ内の金融機能との連携による高度かつ先進的な価値提供

| 中計達成への施策

- テーマ軸やクロスセクター、一歩先や中長期を見据えた、差別化されたリサーチコンテンツの発信
- 領域横断的な知見の融合や社内外のパートナーとの連携も含む、経営戦略・サステナビリティ・DX分野を中心としたコンサルティング力の強化
- 外部知見等も活用した新規分野への取り組み強化による、新たな「ビジネスの種」の創出