

事業ポートフォリオ（カンパニー別事業戦略）

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います。持株会社のもと、5つのカンパニーを設置し、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ます。

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を行い、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、安定的な成長をめざしています。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ます。加えて、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。2023年度から開始した中期経営計画では、財務目標として掲げる連結ROEおよび連結業務純益と親会社株主純利益の達成をめざし、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。

2023年度は、市場環境を踏まえて有価証券ポートフォリオの健全化を行いました。投資銀行やソリューション等のビジネス拡大や米国金利の高止まりを受けた外貨預金収支の伸長により着実に利益成長し、連結ROEも向上しました。

● 連結ROE^{※1}



※1. その他有価証券評価差額金を除く

● 連結業務純益^{※2}

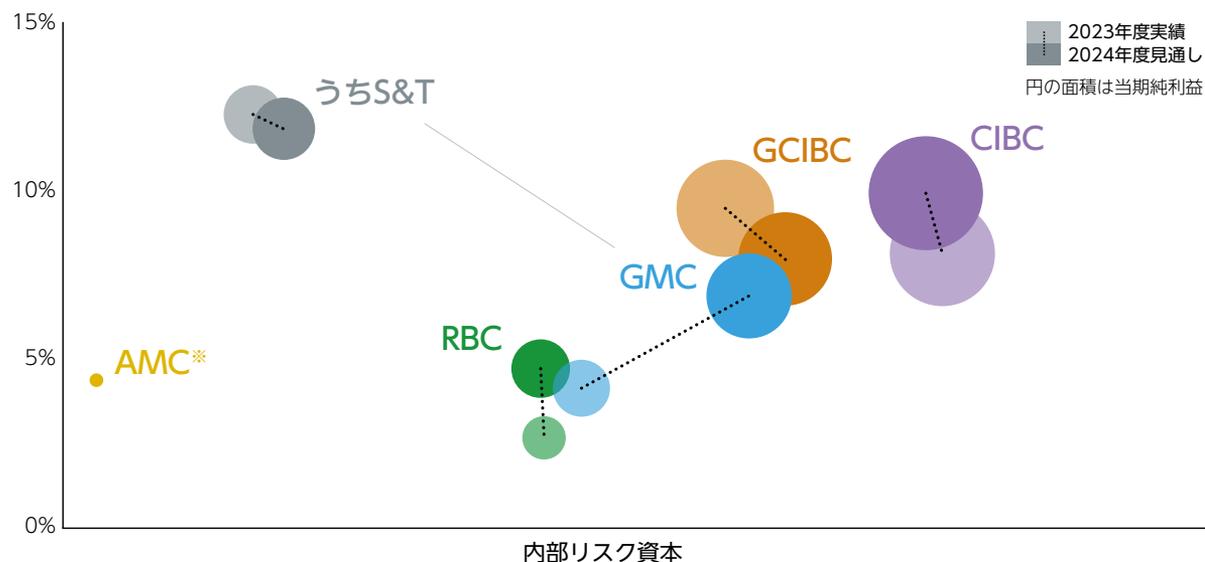


※2. ETF関係損益等を含む

● カンパニー別のROE推移

- 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

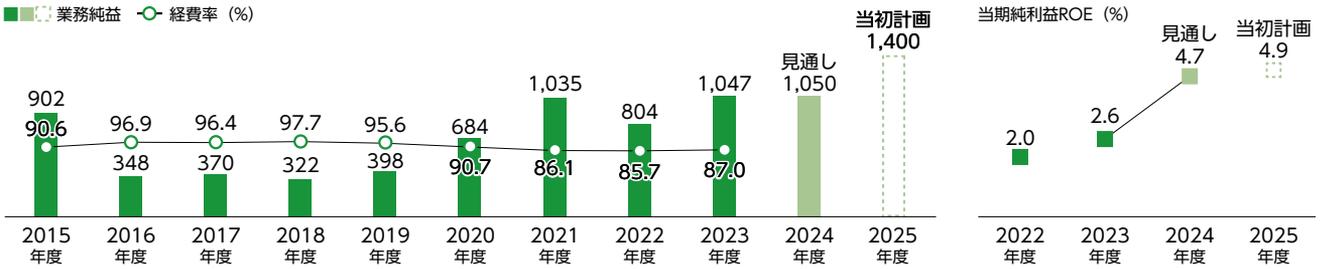


※ 2023年度実績については、当期純利益マイナス

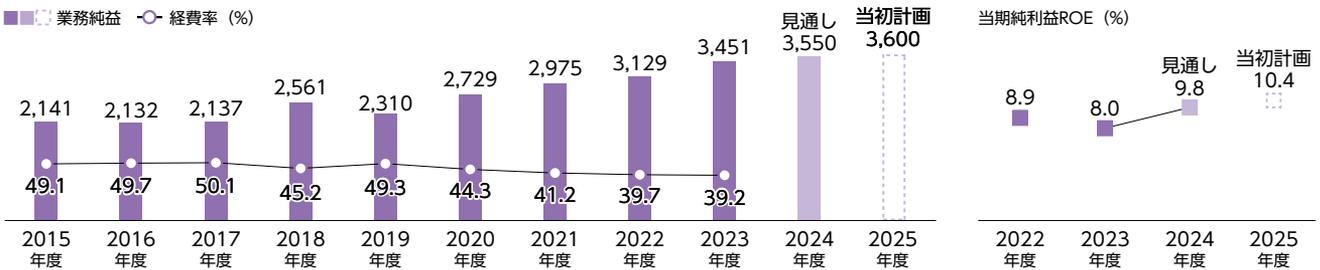
カンパニー別の業績推移

(グループ合算、管理会計、概数、単位：億円)
 (2025年度は中期経営計画の公表時の計画値 (以下、当初計画)
 2023年度と2024年度は2024年度管理会計ルールにて、それ以外の年度は2023年度管理会計ルールにて算出
 グローバルマーケットカンパニーの業務純益にはETF関係損益等を含む)

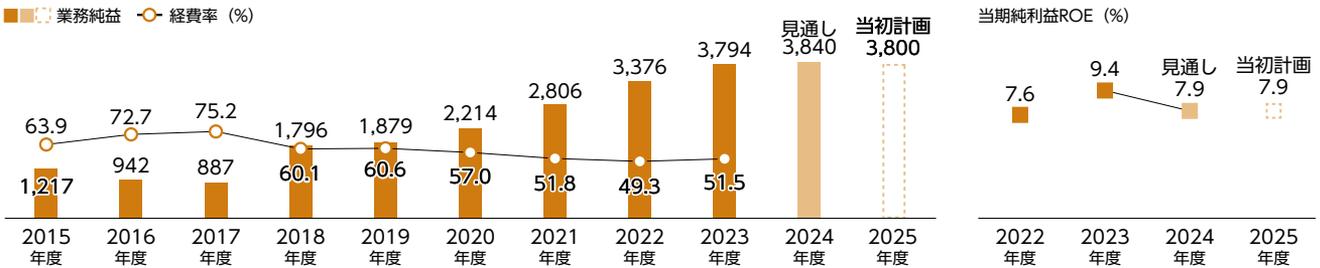
リテール・事業法人カンパニー



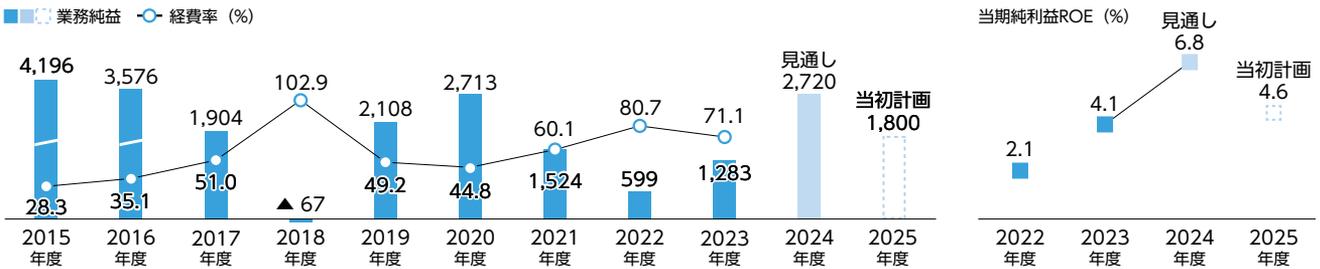
コーポレート&インベストメントバンキングカンパニー



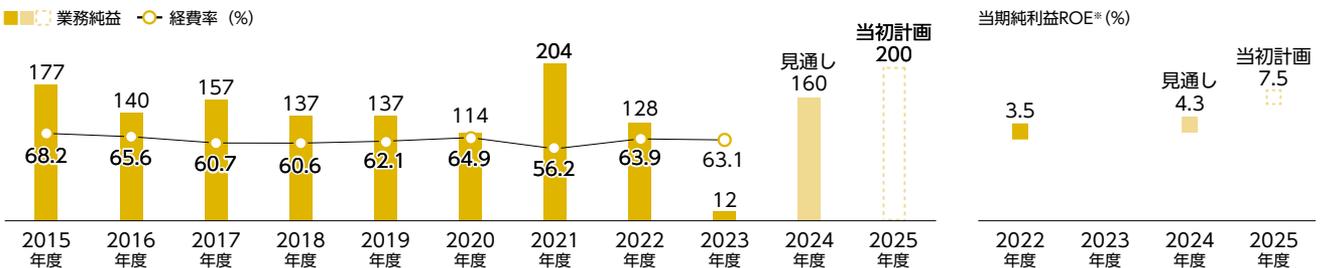
グローバルコーポレート&インベストメントバンキングカンパニー



グローバルマーケットカンパニー



アセットマネジメントカンパニー



※ 2023年度実績については、当期純利益マイナス

リテール・事業法人カンパニー

個人・中小企業・中堅企業のお客さまを担当



執行役
リテール・事業法人カンパニー長
磯貝 和俊

お客さまは、人生100年時代、SX・DX、資産・事業承継といった内外環境を背景とした課題に直面しています。業務プロセス改革や商品・サービスの継続的な見直し等を通じた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っていきます。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

※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高度な専門性に基づくニーズ対応力・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

- 銀行・信託・証券それぞれの強みや機能を活かし、資産運用・形成や資産・事業の承継を強力に支援します。
- 中堅中小企業の事業成長・企業価値向上の支援やイノベーション企業へのリスクマネー供給等を強化します。

効率化分野

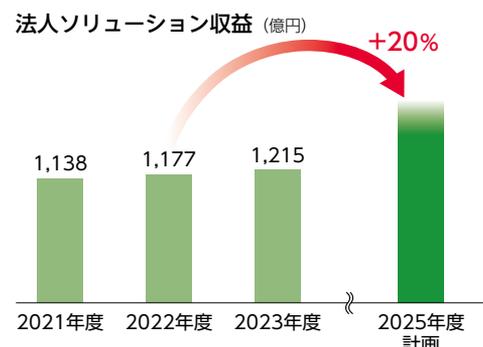
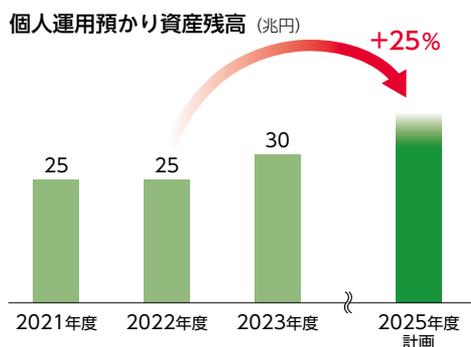
- デジタル・リモート・リアル（店舗・ATM）の各チャネルの改革により、利便性・サービス品質の向上と業務効率化を同時に実現し、人材をコンサルティングや成長支援にシフトします。

中計施策

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みます。個人のお客さまには、グループ一体での総合資産コンサルティングにより資産運用・承継・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提供およびリスクマネーの提供に取り組みます。

取り組み進捗

顧客利便性の向上を通じた口座獲得強化や新NISAも契機とした相談ニーズへの対応力強化により、預金口座・NISA口座等が着実に増加するとともに、総合資産コンサルティングの実践や提案の幅の拡大を通じ、預金・国債等から運用商品へのシフトが進みました。また、オンラインとリアルを融合した事業モデル構築に向け、楽天証券株式会社との戦略的な資本業務提携を強化しました。企業の成長ストーリー構築に向けたアプローチ強化により、企業価値向上に資するソリューション提供が増加しました。





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

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います。こうした環境下、変化を的確に捉え、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、グループ横断的なセクター別営業体制を通じて、企業の競争力強化に能動的にアプローチします。お客さまの価値向上への支援を通じて、社会課題の解決に取り組み、産業・経済・社会の持続的成長と発展に貢献してまいります

※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

人材と組織
 トップメッセージ

サステナビリティ
 〈みずほ〉の価値創造ストーリー

デジタルトランスフォーメーション

事業ポートフォリオ
 (カンパニー別事業戦略)

価値創造のための事業戦略

価値創造を支えるガバナンス

データセクション

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ト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。政策保有株式を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ト領域やメザニン投資等へ効果的にアセットを投下していきます。

中計施策

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。カバレッジとプロダクト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。

取り組み進捗

サステナブルな社会の実現に向け、価値共創投資やトランジション出資等を通じて、お客さまとともに先端技術の社会実装や地域創生等に取り組ましました。また、重点領域であるM&A・不動産・SI*領域等に効果的にアセットを投下する一方、政策保有株式については着実に削減することで事業ポートフォリオの組み替えを進めました。引き続き、企業の競争力強化に向けた能動的なアプローチや、サステナビリティを起点としたお客さまとのエンゲージメントに取り組めます。

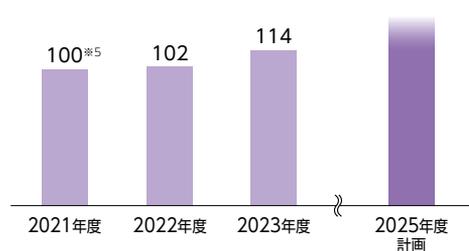
*ストラテジック・インベストメント。エクイティ・メザニン等の資本性ファイナンス分野

各種リーグテーブル

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
DCM ^{*1}	1位	1位	1位	1位
SDGs [®] 債 ^{*2}	1位	1位	1位	1位
ECM ^{*3}	4位	4位	4位	4位
M&A金額 ^{*4}	15位	5位	5位	7位

※1. 引受金額ベース、ローンチ日ベース 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
 ※2. (出所) Capital Eye
 ※3. ブックランナーベース、価格決定日ベース 新規公開株式、既公開株式、転換社債型新株予約権付社債の合算（REIT含む）（出所）LSEG
 ※4. 取引金額ベース、日本企業関連、不動産案件除く（出所）LSEG

SI投資残高推移



※5. 2021年度実績=100



取締役 兼 執行役員社長
 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

お客さまのビジネスを“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、各地域のお客さま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、お客さまの事業展開・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、社会課題の解決に貢献していきます

※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

- 肥沃なフィーウ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 (MGS) へ海外拠点の事務・IT業務を集約し、ベストプラクティスの展開やデジタル技術を活用した業務標準化・最適化を行います。また、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りバランスを徹底します。

中計施策

米国で培ったCIBビジネスモデルのさらなる深化と、APAC・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。

**取り組み
進捗**

2023年12月に買収したM&Aアドバイザー会社Greenhillとの統合を進めるなかで、M&Aを起点とした資本市場ビジネスの機会を捕捉し、地域間の連携を加速していきます。低採算アセットの削減が着実に進捗し、ROEが向上しています。引き続き、米州・APACを中心とした成長領域にアセットをシフトし、一層の採算性・資本効率向上を推進していきます。また、MGSへの事務・IT業務の集約等を通じ、業務効率化・生産性向上を追求してきました。今後も、ケイパビリティをさらに拡大し、グローバルビジネスを支えるコーポレート機能を強化していきます。

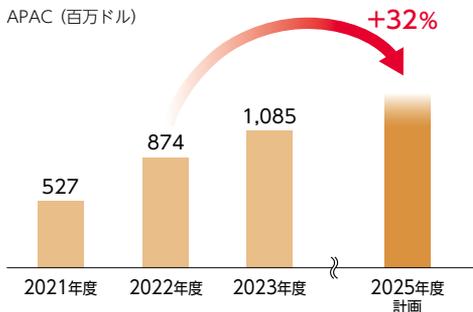
リーグテーブル

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
米州DCM ^{※1}	9位	8位	8位	8位
除く米銀	3位	2位	2位	2位
シェア	3.4%	3.5%	4.2%	4.4%
米州Non-IG LCM/DCM ^{※2}	17位	21位	16位	14位
除く米銀	8位	10位	6位	6位
シェア	1.4%	1.4%	1.7%	1.9%

※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

APAC (百万ドル)



グローバルマーケットカンパニー

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



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
奥水 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、日銀金融政策のさらなる変更や海外中銀の利下げ転換等の金融環境変化が想定されるなか、予兆管理と緻密な市場分析を踏まえた、柔軟かつ機動的なリスクコントロールを継続し、安定的な収益を実現します

※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業務では、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。バンキング業務では、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。

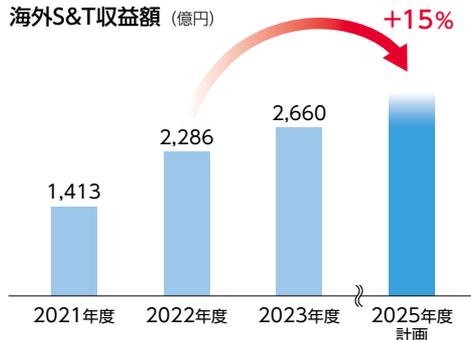
中計施策

日米でのエクイティビジネスとAPACでのデリバティブビジネスの拡大、欧州においてはCIBビジネスモデルと統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・効率性を高めます。国内運用ビジネスでは、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。

取り組み進捗

S&T業務では、アジアのデリバティブビジネス拡大に向けた基盤整備を推進する等、国内外ともにプロダクツラインと業務基盤の拡充を進めました。収益の安定性ととも、収益性や経営資源の効率的な活用を意識した運営により、ROE改善に貢献します。バンキング業務では、国内外の金融政策変更の可能性を踏まえ、金利上昇への耐性を高めたポートフォリオ運営を基本としつつ、局面に応じて機動的かつダイナミックにリスク量をコントロールすることで、収益を積み上げました。

海外S&T収益額 (億円)



外貨中長期調達金額 (億ドル、%)



人材と組織
トップメッセージ

サステナビリティ
〈みずほ〉の価値創造ストーリー

デジタルトランスフォーメーション

価値創造のための事業戦略
事業ポートフォリオ
(カンパニー別事業戦略)

価値創造を支えるガバナンス

データセクション



執行役
アセットマネジメントカンパニー長
佐藤 紀行

人生100年時代を見据え、ますます高まっていく資産運用ニーズに対応するため、プロダクトラインアップ・ソリューション提供の充実および運用力強化に取り組んでまいります。NISAやiDeCoといった税制度の後押しも捉えた個人のお客さまの中長期的な資産形成や、機関投資家のお客さま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

※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

- グループ内外の販売会社とのリレーションおよび豊富なプロダクトラインアップ
- 企業年金を通じた幅広い企業および従業員のお客さまとの接点
- 機関投資家へのグループ一体でのソリューション提供
- 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

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
- インオーガニック戦略を通じた運用力・プロダクトラインアップ強化

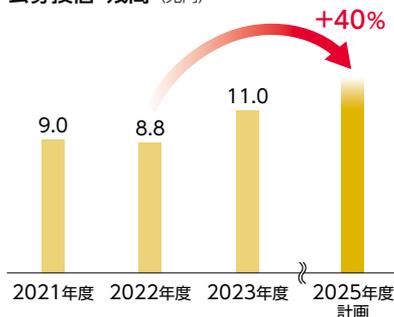
中計施策

個人のお客さまに対しては、提供する運用力の向上に加え、お客さま本位の業務運営の遵守を前提にグループ各社と連携して新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さま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。

取り組み
進捗

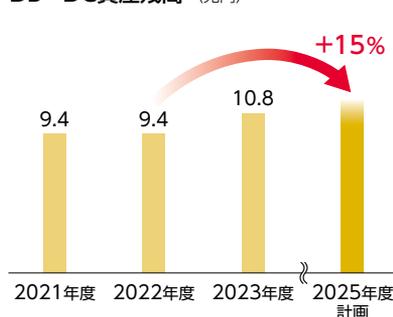
NISAやiDeCoといった税制度の後押しにより、ますます高まった資産運用ニーズに対応するため、国内株式ファンドの新規設定や、インデックスファンドシリーズの信託報酬引き下げ等、幅広い商品開発・提供を通じ、多様なニーズに応えてきました。金利上昇局面等の金融市場の変化を捉えたプロダクトラインアップ拡充や販売会社へのサポート体制の強化を図り、付加価値の高い商品を提供していくことで、安定的な収益増加およびROE改善をめざします。

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)



グローバルトランザクションユニット

国内外の法人のお客さまに対する決済や資金管理等の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

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対応するため、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

強み

- プロダクトを複層的に提供し、課題を解決するお客さま指向での高い専門性
- 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で国内・アジアトップの外部評価を継続

中計施策

社会基盤としての決済業務の安定的な提供のため、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、グローバルな商流、サプライチェーン、規制変更も踏まえた能動的なソリューションの提案、さらには、新たな技術・プレイヤーの出現による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。

取り組み進捗

安全、迅速、透明な決済サービスの提供のため、国内外で決済制度の高度化に対応中です。グローバルな商流の変化、新技術・プレイヤーの台頭に加えて、「金利ある世界」の到来でトランザクションビジネスがさらに重要となる環境下、能動的なソリューション提案と次世代ビジネス創出に継続的に取り組んでいます。

リサーチ&コンサルティングユニット

産業・企業や経済・金融市場に関するリサーチと、経営戦略やSX・DX等に関するコンサルティングを提供

「くみずほ 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

強み

- 産業・企業や経済・金融市場に関する深い知見に裏づけられた質の高いリサーチ機能
- 経営戦略、SX、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、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

取り組み進捗

SX・DXの潮流加速やマクロ経済環境・国際情勢の転換等を捉え、中長期での日本産業の勝ち筋や「金利ある世界」等に関するリサーチコンテンツを発信しました。また、企業のSX戦略の策定や新技術の社会実装等のサポートに取り組んだほか、企業の関心が高まる人的資本経営等の分野でも、コンサルティング力を強化しました。