

MIZUHO IR Day 2022

2022年6月

みずほフィナンシャルグループ

MIZUHO

目次

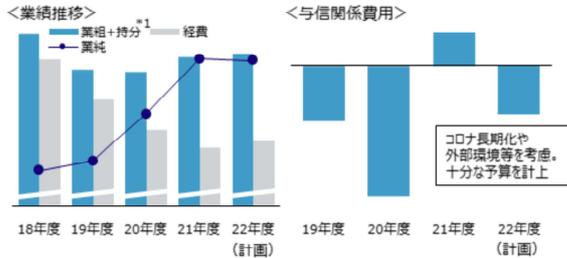
リテール・事業法人カンパニー	P. 3
大企業・金融・公共法人カンパニー	P. 14
グローバルコーポレートカンパニー	P. 20
グローバルマーケットカンパニー	P. 27
アセットマネジメントカンパニー	P. 33

リテール・事業法人カンパニー

リテール・事業法人カンパニーの重点戦略

ビジネス環境 / 戦略の進捗状況

- ・システム障害等の厳しい環境下、新営業部店体制等を通じてグループ一体となったニーズ対応力を強化
- ・業務純益は増益基調、カンパニー制導入以来最高益を達成



収益計画^{*2}

(億円)	18年度 実績	21年度 実績	22年度 計画	YoY
業租+持分 ^{*1}	7,253	7,209	7,240	+31
経費	△7,137	△6,237	△6,300	△63
業務純益	112	950	920	△30
当期純利益	194	903	240	△663
ROE ^{*3}	-	4.5%	1.2%	△3.3%

*1: オリエントコーポレーション等 *2: 18年度は18年度管理会計ルール (一次損失処理前)、21年度・22年度は22年度管理会計ルール *3: 18年度は新規制ベース前の数、非開示

MIZUHO

22年度の重点戦略

基本的考え方

安定的な業務運営体制の下、対面ビジネスの進化・DXを起点とした成長加速を通じ、持続的な成長に向けた安定収益基盤の更なる強化・拡充に取り組む

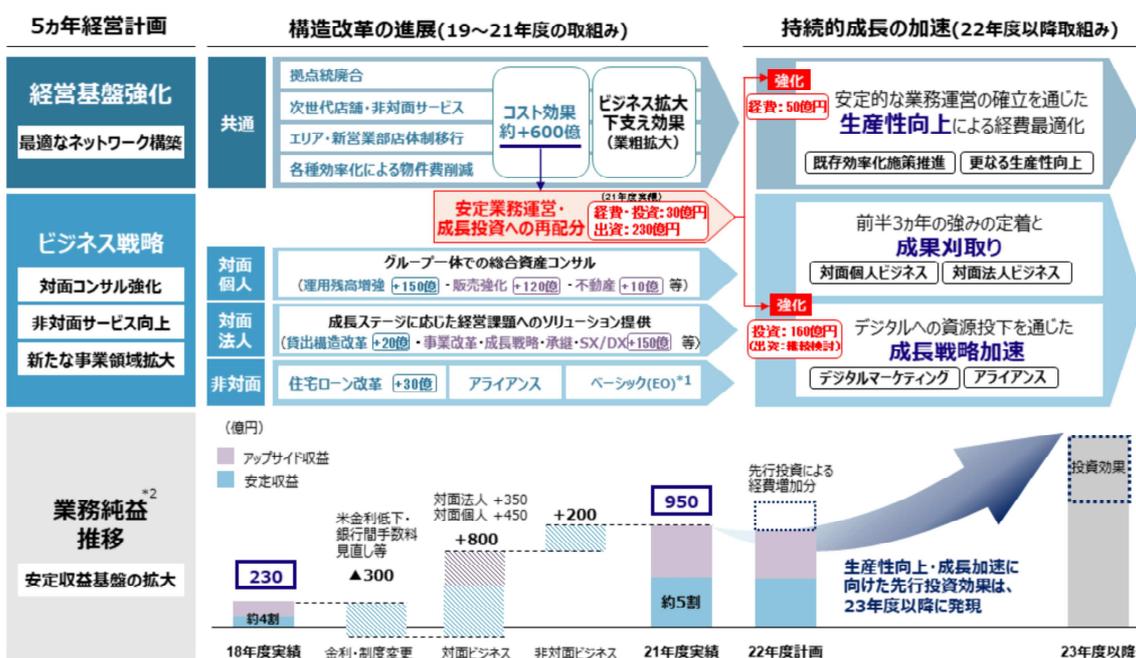
- 1 安定的な業務運営体制の構築**
 - ・多層的な障害対応力の向上
 - ・お客さま動向と現場実態の把握による持続的成長
- 2 対面ビジネス進化 (新営業部店体制の効果拡大)**
 - ・個人: 別次元の総合資産コンサル態勢の確立
 - ・法人: オリジネーション力・ソリューション提供力のレベルアップによる顧客ニーズ対応力強化
- 3 DXを起点とした成長加速 (非対面ビジネス)**
 - ・デジタルを通じた抜本的な自社サービス強化
 - ・アライアンスによる新たなビジネス構築

業務純益



- リテール・事業法人カンパニー長の大家です。このたびは、22年度IR Dayの動画をご視聴いただき、誠にありがとうございます。早速ですが、当カンパニーの事業戦略と取り組み状況について、私と福家共同カンパニー長からご説明いたします。
- まずは、取り組んできた戦略進捗の概観について申し上げます。21年度は、一連のシステム障害対応を含め、大変厳しい環境下にありましたが、BKの新営業部店体制への移行等を実現し、より高い専門性の発揮と、グループ一体となったお客さまニーズ対応の強化に取り組んでまいりました。
- その結果、業務純益はカンパニー制導入以降で最高益となり、5カ年計画で進めてきた戦略効果を顕現化することができた1年となりました。また、コロナ禍が長期化する中でも、お客さまの状況の深度あるタイムリーな実態把握という基本行動の徹底と、お取引先の経営改善計画の策定支援や、政府系金融機関との連携を含む資本性資金支援等に積極的に取り組んだことで、与信関係費用についても適切にコントロールできました。
- 今年度は、持続的成長に向けた安定収益基盤のさらなる強化・拡充を目指し、以下の3点に重点的に取り組んでまいります。
- 1点目は、システム障害に関わる反省点を踏まえ、障害対応力の向上と、お客さま動向や営業現場の実態の把握を前提とした、安定的な業務運営体制を構築すること。2点目は、お客さまニーズ対応力のさらなる強化と、新営業部店体制への移行効果拡大を通じ、法人・個人のお客さま向けの対面ビジネスの一層の進化を図ること。3点目は、不可逆的なデジタル化の潮流を捉え、DXを起点とした成長加速への取り組みを強化していくことであります。
- かかる重点戦略に基づく今年度業純の計画値は、右下のとおり、昨年度とほぼ同水準となりますが、今申し上げた安定的な業務運営や、成長加速に向けた先行投資を盛り込んでおり、今後の持続的な成長への布石となるものと考えています。

5カ年経営計画の取組み軌跡と22年度以降の成長見通し

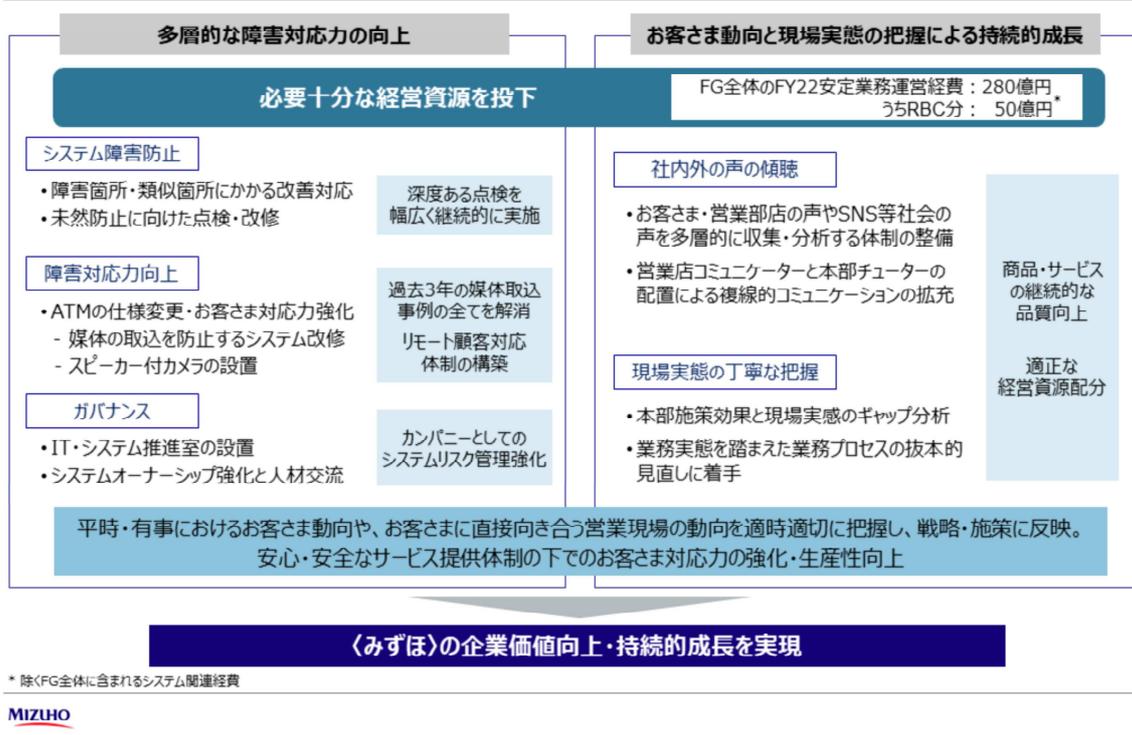


*1: エンゲージメントオフィス、小規模法人向けの、デジタルを活用した非対面型サービス営業体制 *2: 18年度は22年度管理会計ルール（一次損失処理前）

MIZUHO

- RBCにおける5カ年計画の取組み軌跡と22年度以降の成長見通しの考え方についてご説明します。このページは、左半分過去3年間の軌跡を、右半分今後の見通しをお示ししています。
- 経営基盤強化に向けて、デジタル化の加速を捉えたチャネル改革など、コロナ禍を経たお客さま動向や社会の変化にも向き合ってきたさまざまな改革を進め、その結果、5カ年計画の前半3カ年において、約600億円のコスト効果が出ています。これを、21年度から既に成長投資や安定業務運営構築策に再配分を行っており、22年度はこの再配分をさらに強化していきます。
- ビジネス戦略においては、前半3カ年を通し、営業部店チャネルの法人・個人ビジネスへの特化や、組織人員の大括り化による専門性発揮と、グループ一体となったソリューション、あるいはコンサルティングの提供体制の強化を図ってきました。
- 対面個人ビジネスにおける運用残高増強や、対面法人ビジネスにおける貸出スプレッド反転強化、非対面ビジネスにおける住宅ローン実行額反転等による安定収益の着実な増強を実現し、また法人のお客さまの事業構造改革、成長戦略支援、事業承継支援等を通じたM&A、不動産ビジネス、個人のお客さまに対する総合資産コンサルティング強化による運用資産販売、資産承継ビジネスの拡大によるアップサイド収益の積上げ等、戦略効果がしっかりと表れてきています。
- 今後の持続的成長に向けて、これまで取り組んできた個人・法人ビジネスの成果拡大に注力すると併せ、21、22年度にわたって投下する先行投資が、生産性向上による経費最適化や、デジタル領域への資源投下による成長戦略加速を実現し、23年度以降にその効果を発現させていくと考えています。
- 各ビジネスの詳細については後ほど順にご説明いたしますが、まずはビジネスの前提となる安定的な業務運営体制の構築・持続的強化について、次のページでご説明させていただきます。

安定的な業務運営体制の構築・持続的強化



- 一連のシステム障害に関わる反省点も踏まえ、多層的な障害対応力の向上、お客さまと現場実態の把握という二つの軸で、安定的な業務運営体制を構築していきます。
- まずは、多層的な障害対応力の向上についてです。システム障害の防止に向け、障害発生箇所や類似箇所の改善にとどまらず、未然防止に向けた深度ある点検を、重要システムについては既に完了し、今後も幅広く、そして持続的に実施します。
- また、万一の障害発生時のお客さま影響の極小化にも取り組んでおり、例えば昨年2月28日に発生したATMの通帳・キャッシュカード等の取込みについては、過去3年間にわたる取込み事例の全てが発生することのないよう、システム改修を完了しました。
- 次に、お客さま動向と現場実態の把握による持続的成長についてです。一連のシステム障害発生に関わる大きな反省点として、お客さま動向と、それに向き合う営業部現場の実態把握が不十分だった可能性があるとの認識の下、みずほ社内におけるお客さま、営業部店の声の全てと、みずほと必ずしもお取引があるわけではない方を含めて、SNS等での批判の声などを多層的に収集・分析する体制を構築し、そこから得られた示唆等を戦略・施策に反映させ、潜在顧客を含め、お客さまに対するサービス品質向上に持続的に取り組むことで、みずほの企業価値向上、持続的成長に寄与していきたいと考えています。
- 次に、各ビジネスの詳細について、次ページ以降で順にご説明します。まずは、対面個人ビジネスについて、共同カンパニー長である福家よりご説明いたします。

対面ビジネスの進化 ー戦略のポイント

個人ビジネス

5か年 経営計画 19~21 年度	銀・信・証連携強化による 総合資産コンサルティング 態勢	×	軸	『グローバル・エクイティ戦略』 『Time, Not Timing』 『FD ¹ で業界をリード』	▶	安定収益基盤の拡大	
	《主な成果》 FY21実績 (FY18実績)	SC収益に占める 連携顧客比率 ^{*2}	54% (44%)	FG株式投信 年度末残高 ^{*3}	6.6兆円 (4.1兆円)	FG安定収益 比率 ^{*4}	34% (25%)
環境 認識	多様化するライフスタイル 足元の混乱→丁寧なフォローアップ		「貯蓄から投資」の強化へ政策総動員 ウクライナ侵攻	資源価格高騰	インフレ加速	金融経済教育の高校家庭科への導入 金利引上げ	中国ゼロコロナ政策
方針	■ 別次元の総合資産コンサルティング態勢の確立 銀・信・証一体運営の加速 『人生ポートフォリオ』全体をカバーする“聞く力”&“見える化” 評価ルールベースから大義ベースへ						
戦略	■ 資産運用ビジネス戦略の軸は不変：『グローバル・エクイティ戦略』×『Time, Not Timing』 ・ パラダイムシフト（長期金利&為替のトレンド転換）を念頭に置いた、外貨建商品の強化（外貨預金、外債、外貨建保険等） ■ お客さま一人ひとりに寄り添い、『人生ポートフォリオ』全体をカバーする“聞く力”&“見える化” ・ ウェルスマネジメントは、最終的には人による対話のビジネス～コンサルティング力をDXで補完する～ ・ 長生きリスク対応サービス強化（承継、非金融サービス（不動産、安心サポート等）） ・ 家計の安定的な資産形成への貢献（積立投資強化）『20歳になったら2万円』 ■ FD¹で業界を圧倒的にリード 信託報酬の統一化 重要情報シート「個別商品編」の積極展開（仕組債等） -「R&I 顧客本位の投信販売会社評価」（21年度）グループ4社（FG・BK・TB・SC）業界最高評価「S+」						
大義	■ 日本の家計資産の偏りを改め、豊かさの増進に貢献する						

*1: フィューチャー・デュティ *2: SC/セール・事業法人部門（法信合算） *3: ファンドラップ専用ファンドを含む *4: 安定収益=経費

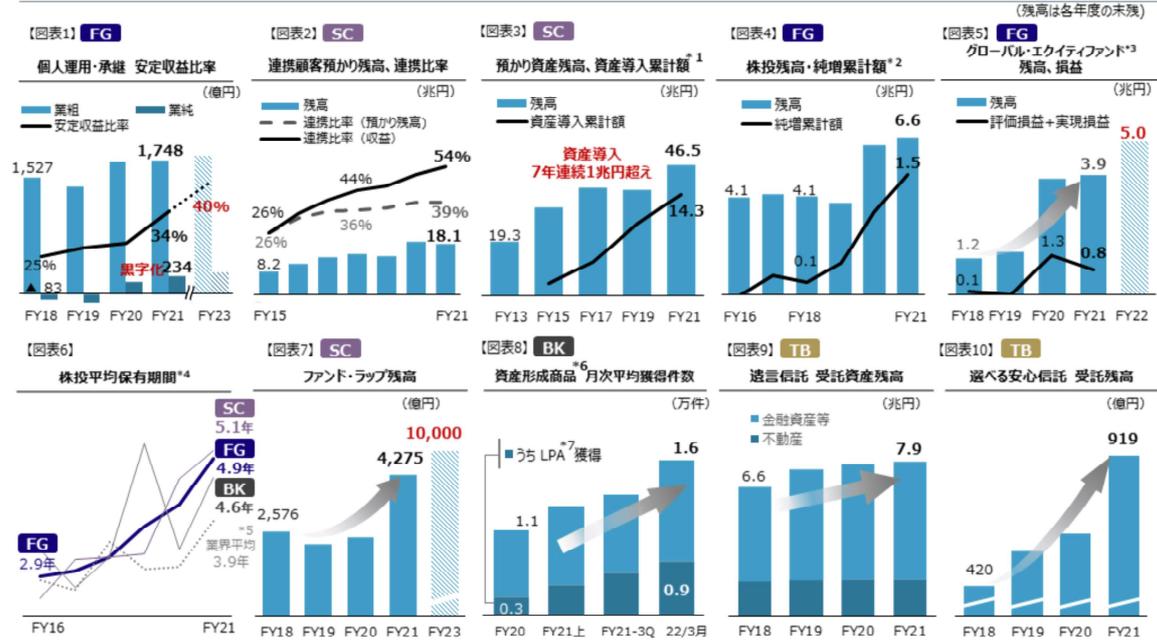


- 皆さま、本日はありがとうございます。RBC共同カンパニー長の福家です。私からは、対面個人ビジネスについてご説明いたします。5か年計画の半ばが過ぎました。対面個人ビジネスは、大半の項目が当初計画や目標値を上回って推移しています。前半3か年の実績は極めて順調です。ただし、足元は失速です。ウクライナ侵攻や金利の引上げなどで金融市場が変調するとともに、先行きの不透明感が運用ビジネスを直撃しています。
- でも、だからこそ、われわれ対面アドバイザーの出番です。穏やかな海に上手な船乗りはいりません。長期・分散・継続という長い道のりには、必ず浮き沈みがあります。市場の混乱に落ち着いて対応するべく、フォローアップに力を入れる。時間を味方につけて、予測できない浮き沈みを乗り越える。
- 投資行動で大切なことは、大局観を持ってバスに乗り続ける継続力と、目先の動きに慌ててバスか飛び降りない忍耐力だと、過去のファクトは教えてください。提案の軸は、「Time, Not Timing」です。最も、足元の金利上昇や円安進行は、30年以上続いたパラダイムシフトの可能性があります。世界的に安い日本が顕著です。日本人の購買力を守る意味でも、グローバル・エクイティファンドを軸に、金利復活を捉えた外貨建て金融商品の拡充を図ります。
- 一方で、ライフ・シフト100年時代や少子化を背景としたマクロトレンドは、ますます強くなっています。家計の安定的な資産形成や、長生きリスクに対応する金融サービスの拡充は、持続可能な社会創造に大きく貢献します。われわれの社会的使命です。スローガンは、「20歳になったら2万円」。高まる将来への不安を一掃できる、金融の力で日本の未来を切り開く。
- ところで、みずほの個人ビジネスは、人間力を核としてDXで補完する対話のビジネスです。ライフスタイルの多様化を念頭に、お客さま一人ひとりの対話を通じて、重要なエピソードに接して対応する。お客さまの人生ポートフォリオ全体を踏まえた上で、Goals-based Wealth Managementをしなやかに展開する。

- 特に力を入れるのは、聞く力、アクティブ・リスニングです。お客さまとの接点を銀行・信託・証券が一体となって重層的に深めることで、ニーズを捉える、察知する、先取りする、明らかにする、作り出す、各エンティティの特性を活かしつつ、連携から一体へ。今年度は、別次元の総合資産コンサルティング体制の確立に挑みます。
- その戦略遂行の必要条件が、フィデューシャリー・デューティーの積極的な取り組みです。21年度は、R&I、投信販売会社評価格付で2年連続、FG・BK・TB・SC、4社そろって業界最高格付「S+」を取得いたしました。今年度も、顧客本位の業務運営7原則を強く意識します。FDアクションプランを縦・横・斜めから見直し、より一層前傾姿勢で取り組む所存です。具体的には、重要情報シート、個別商品編へのプロアクティブな展開です。この4月に、売出し仕組債にかかる組成コストを含めた合算コスト開示を、他社に先駆けて導入いたしました。私募仕組債につきましても、早期導入に向けて検討しています。
- 以上、われわれの業務運営のベースとなる志は明快です。家計資産の偏りを改め、豊かさの増進に貢献することです。この大義をやり抜くだけです。

対面ビジネスの進化 - 主要指標の推移

個人ビジネス



*1: SC/テール・事業法人部門 (法信合算)、異計はFY15以降 *2: 異計はFY16以降 *3: グローバル・エクイティファンドに基づき当社が選定している16ファンド *4: 過去1年の平均残高÷解約・償還総額より算出
 *5: 一般社団法人投資信託協会の公表データより作成 *6: 積立投資、平準払保険、iDeCo *7: Life Plan Advisor、後方事務からフロントへ転換し、主に商品にて資産形成等のニーズに対応

MIZUHO

- 主な指標の推移です。図表1から10までの全ての項目が右肩上がりです。
- 図表1は、FGベース、対面個人ビジネスの収支状況です。安定収益の伸びを核として、業粗が拡大、計画の1年前倒して黒字転換し、黒字幅は拡大です。図表2は、証券に占める連携比率の推移です。21年度証券収益に占める連携比率は54%、連携顧客の預かり資産は18兆円を超えました。収益・資産ともに連携顧客比率の拡大が続いています。その具体的な成果が、図表3、4に表れています。
- 図表3は、みずほ証券の国内営業部門の預かり資産、この推移です。13年度の19.3兆円から46.5兆円と、8年間で2.4倍に急拡大。縮小日本における数少ない成長産業の証と言えるでしょう。預かり資産の新規導入額は7年連続で1兆円を超え、業界トップレベルを継続しています。
- 図表4は、FGベースでの株式投信の残高推移です。商品戦略の軸においているグローバル・エクイティファンドを中心に、5年間で1.5兆円の純増と順調に拡大しています。日本の資産を世界で活かす含み益営業をスローガンに、投資スタイルの王道である長期・分散・継続を推し進めてきた結果、図表6です。株式投信の保有期間は、長期化が進展。日本とされています米国の投信保有期間4.2年を大きく超えました。
- 図表7から10は、今年度、ブレイクスルーを目指す項目です。ファンド・ラップ、積立投資、承継ビジネスとともに右肩上がりではあるものの、まだまだここからです。

対面ビジネスの進化 - 戦略的背景

個人ビジネス

ライフスタイル多様化の進展



増大する将来不安、金融経済教育の高校家庭科への導入

運用・承継ビジネスのSXは

家計の安定的な資産形成への貢献
(積立投資強化)

長生きリスク対応サービスの強化

加速化するシルバー金融サービス

【図表1】有価証券保有者の年齢階層別内訳^{*1}



テーマ 次世代への継承
高齢者ライフの充実

〈みずほ〉の提供する付加価値

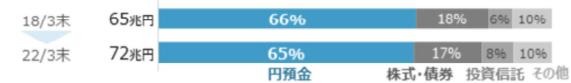
- 人でないといけないこと+DX -
- ・ 信頼のおけるリアル対面サービス充実
- ・ 一人ひとりに寄り添う金融アドバイス力
- ・ ワンストップの総合資産コンサルティング力

金融資産の偏在に大きなポテンシャル

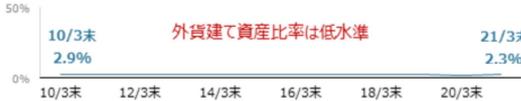
【図表2】日米欧の家計部門の金融資産構成 (21年3月末) ^{*2}



【図表4】みずほFGの預かり資産構成



【図表3】個人金融資産に占める外貨建て資産比率の推移^{*3}



【図表5】運用資産構成^{*4}

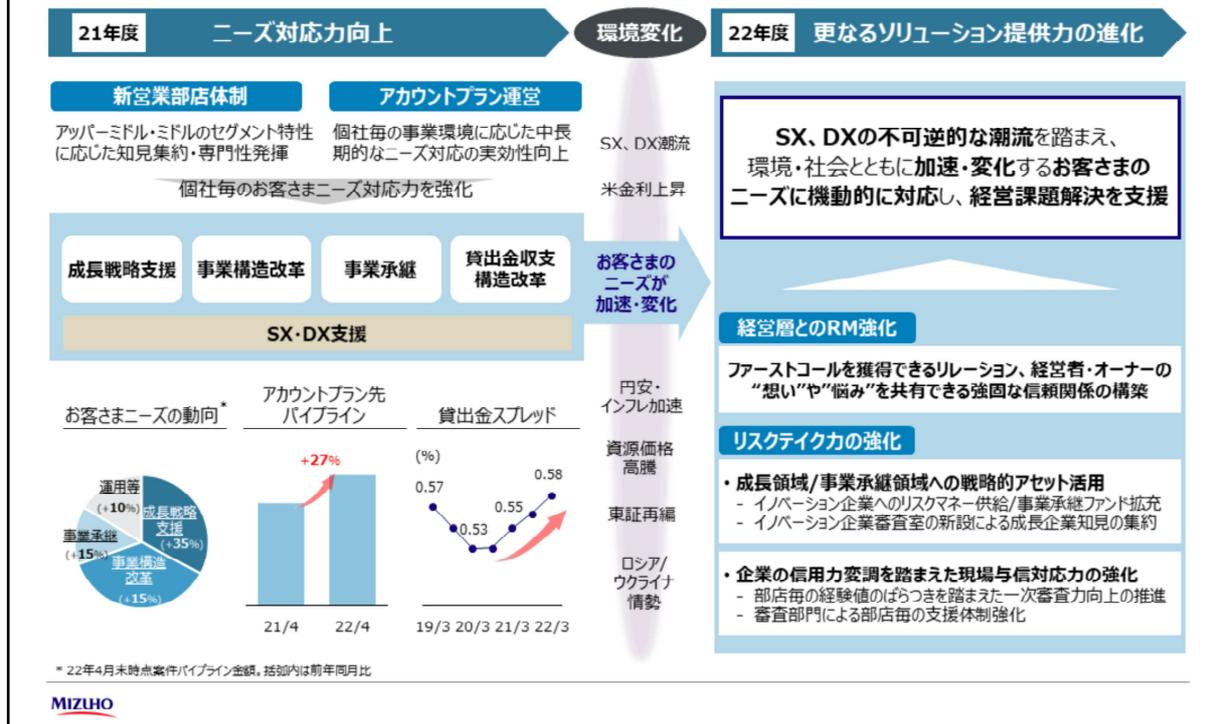


*1: RT *2: 日本銀行データを基に作成。概数。米国・ユーロ圏については21年3月末時点のみずほBK公示伸縮を用いて円換算 *3: 日本銀行、財務省、投資信託協会 *4: みずほFGは22/3末、GPIFは21/12末、大学ファンドはリفرنス・ポートフォリオ *5: 運用預かり残高のうち外株・外債・外貨預金・外貨建て保険・投資信託 (主な投資対象が海外株式及び海外債券)

MIZUHO

- 個人ビジネスの背景に流れる歌です。岸田首相は、ロンドンでの講演で、貯蓄から投資へのシフトを大胆に進めると述べました。資産所得倍増プランの必要性を裏付ける背景です。ここに今後の大きなビジネスチャンスがあります。
- 人生100年時代の今、対面コンサルティングの存在意義はますます大きくなるでしょう。世界経済の成長を取り込んで、家計の厚みを増す。高齢化社会の将来不安を払拭する。日本の社会的課題解決に貢献できるよう、まい進する所存です。愛ある取引を大切に。以上です。
- それでは、改めまして、大塚から対面法人ビジネスについてご説明いたします。

対面ビジネスの進化 -ソリューション提供力の強化



- 対面法人ビジネスの取組みについてご説明します。21年度は、セグメント別の新営業部店体制の下、お客さまニーズ起点での個社ごとのアカウントプラン運営を通じて、お客さまニーズ対応力の強化を図り、案件発掘力を格段に向上させることができました。
- 成長戦略や事業構造改革、あるいは事業承継の支援を通じたM&Aや不動産ビジネスの伸長、年末までの堅調な市場動向を捉え、銀・信・証一体戦略が奏功した法人運用ビジネスの拡大等は、これらの取組みの成果です。また、このような個社ごとに、いかにお役に立てるのかという取組みと並行して、長年低下基調にあった貸出スプレッドの見直しにも実直に取り組み、20年度のスプレッド反転を維持・拡大しており、RBCの安定収益基盤強化を進めています。
- 今年度は、こうした取組みを一層強化すべく、第1に、お取引先の経営トップ層との信頼関係構築と、RM強化に注力すること、第2に、サステナビリティへの取組みの中堅・中小企業への拡大や、デジタル化の加速等の環境変化も踏まえ、個社ごとの成長戦略、事業構造改革、事業承継等の支援ニーズの高まりに対し、みずほの持つケイパビリティをフルに活用することで、案件オリジネーション力、ソリューション提供力を強化します。
- また、この取組みを支え、効果を高めるべく、セグメントごとの機動的な与信対応を可能とし、リスクテイク力の強化も同時並行的に進めていきます。

対面ビジネスの進化 -SX・DX支援

法人ビジネス

SX

お客さまニーズ・経営課題

- 脱炭素**
 - ・CO2排出量可視化
 - ・CO2排出量削減
- 資源循環**
 - ・廃棄物マネジメント
 - ・素材・材料の見直し
- 人的資本**
 - ・健康経営の導入
 - ・女性活躍の促進
- サステナ経営・情報開示**
 - ・TCFD開示対応
 - ・ガバナンス強化

22年4月 案件パイプライン **9倍**
(21/4比)

RMを通じたエンゲージメント

非金融

金融

〈みずほ〉のソリューションネットワーク

サステナブルファイナンス・リスクマネー

MIZUHO LP投資ファンド

はたらく FUND

SOCIAL VALUE JAPAN

SIMI

お客さまニーズ・経営課題

- ビジネスプロセス革新**
 - ・業務デジタル化
 - ・生産性向上
- データ活用**
 - ・非対面チャネル構築
 - ・データマーケティング
- 新規ビジネス**
 - ・デジタルを活用したビジネスモデル開発

22年4月 案件パイプライン **2倍**
(21/4比)

イノベーション企業連携によるDXプラットフォームの拡充

情報発信

コンサルティング提供

プロダクト提供

SaaS企業紹介

DXプラットフォーム²

RT

ノウハウ知見

M's SALON

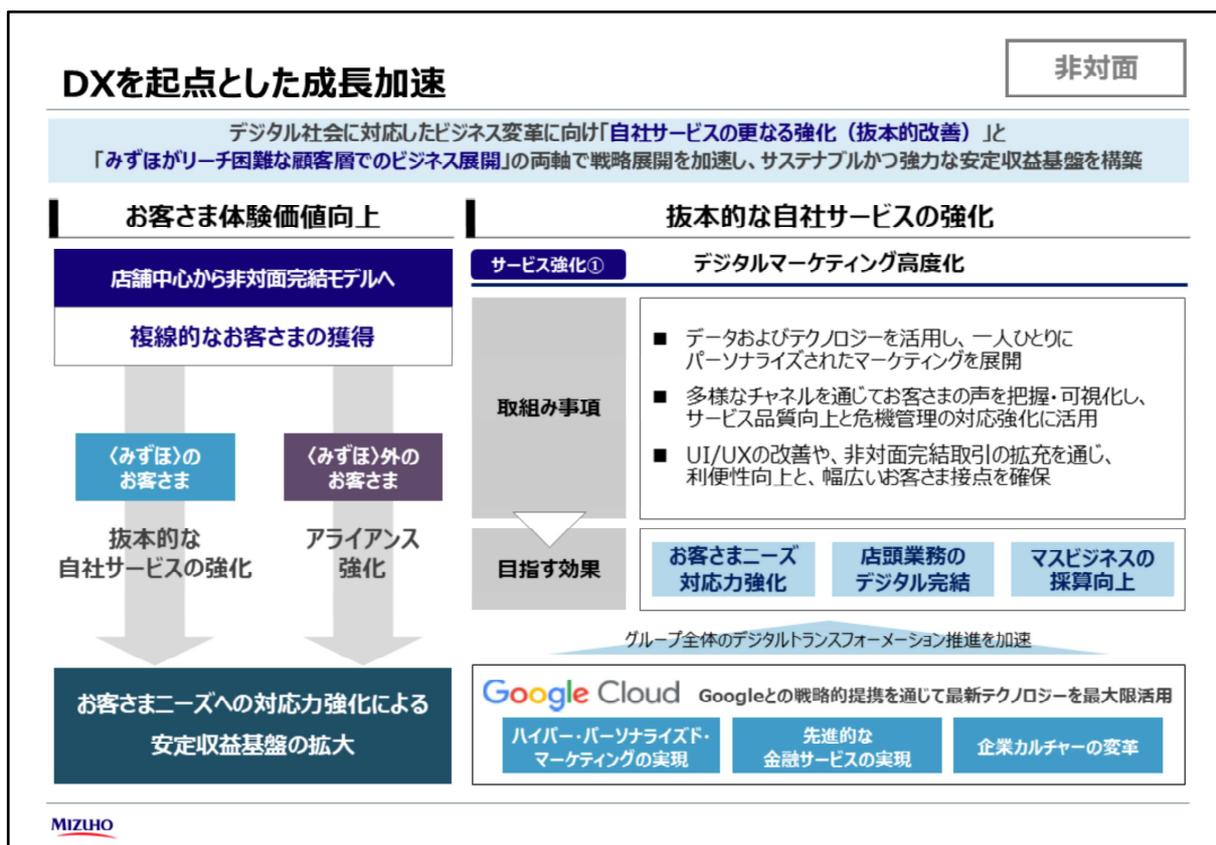
イノベーション企業会員 3千社超

協業を通じイノベーション企業の企業価値向上にも貢献

*1: サステナブルビジネス推進者を本部支援名所に配置し、情報・知見共有によるお客さま支援をRBC横断で企画・推進 *2: DXにかかるコンサルティングやプロダクト等を一連で提供できるプラットフォーム

MIZUHO

- グローバルなSX・DX重視の不可逆な潮流が、中堅・中小企業のお客さまに波及する中、お客さまの攻守両面での取組みを後押ししています。
- SXについては、脱炭素に向けた事業構造の転換等の必要性が高まる中、長年の案件対応で培ったみずほリサーチ&テクノロジーズの専門性、知見を強みとし、グループ一体となって多様なソリューションで応えていきます。
- DXについては、ビジネスプロセス革新、データ活用等のニーズが想定される中、イノベーション企業等と連携したDXプラットフォームの構築により、お取引先のDXニーズに添えていくのと同時に、イノベーション企業等の企業価値向上にも貢献していきます。
- その結果、足元では、SX・DX関連の案件パイプラインが昨年度対比で数倍にまで積み上がっており、この領域におけるお客さまニーズの加速度的な高まりを実感しています。SX・DXは一例ですが、グループ一体でのソリューション提供、コンサルティング提案を通じて、今後もお客さまから繰り返しご相談いただける長期的パートナーとしての関係を構築し、持続的にお客さまの企業価値向上に貢献していきたいと考えています。



- 続いて、非対面ビジネスにおけるDXを起点とした成長加速に関する取組みについてご説明します。
- デジタル化の進展や生活様式の変化の加速に伴い、お客さまの金融機関の利用スタイルが変化しています。私たちのサービス提供を、店舗中心のものからスマホ完結のものにシフトしていくことで、お客さまとの距離をさらに縮めていくことと、高い利便性とサービスクオリティの下、みずほのお客さまと、みずほがリーチできない、みずほ外のお客さまを複線的に獲得し、お取引を深めていくことが極めて重要であり、これが非対面ビジネス戦略の根幹をなすコンセプトであります。
- まず、みずほのお客さまに対する抜本的な自社サービス強化についてご説明します。第1に、デジタルマーケティングの高度化への取組みです。お客さまの金融データ、行動データの分析結果に基づき、パーソナライズされたマーケティングを展開することで、お客さま体験向上を図り、提供チャネルにおけるUI/UXの改善等により利便性を高め、お客さまニーズ対応力の強化と店頭業務のデジタル完結、代替化を実現し、マスビジネスの採算性を高めていきます。
- また、DX分野において、グローバルトップのテクノロジー、スケールを持つGoogleとの戦略的提携も最大限に活用し、この取組みを飛躍的に加速させていきます。

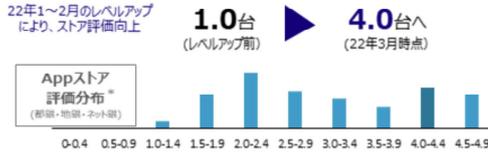
DXを起点とした成長加速

非対面

抜本的な自社サービスの強化

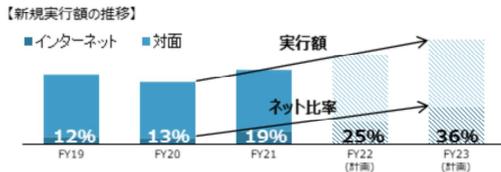
サービス強化② ダイレクトアプリUI/UX抜本改善 デジタル完結

- ✓ UI/UX抜本改善により直近ストア評価は向上。今後はあらゆる取引をストレスフリーに完結させることで、**店頭代替可能なレベルへ強化**



サービス強化③ 住宅ローン実行額反転 安定収益の極大化

- ✓ 長年に亘る**コスト構造改革**で獲得した金利競争力発揮と、マーケットセグメント毎の戦略先鋭化による、更なる**実行額増強・ネット比率拡大**
- ✓ 業務プロセスの着実なデジタル化進展による効率化
- ✓ **新商品投入** (リ・バース60) による成長マーケットの開拓



* 22年3月時点

MIZUHO

アライアンスの強化

国内 複線的なお客さまの獲得

- LINE Credit、PayPay証券は事業基盤を着実に拡大
- LINE Bankは22年度中の開業に向け準備中



海外 グローバル展開

- 成長が展望される2社に戦略投資、Value Upに着手



- ✓ ベトナムのe-wallet トップシェア企業に出資
- ✓ Vietcombank x MoMo連携を加速



- ✓ フィリピン民間企業初のデジタルバンクに出資
- ✓ 現地(みずほ)取引先との連携を推進

- 次に、デジタル完結に向けた、みずほダイレクトアプリの強化です。UI/UXの抜本的改善を2月にリリースし、アプリ評価は大幅に改善しており、今後も店頭取引の代替手段たり得るためのさらなる機能強化を予定しています。
- 最後に、昨年度から推進している、ネットを中心とした住宅ローンの強化です。長年にわたる抜本的なコスト改革で獲得した金利競争力を活かし、戦略的プライシングの下、21年度は、長年漸減傾向にあった新規実行額の反転を、年度計画を超過する形で実現しました。
- みずほ外のお客さまの獲得に向けたアライアンスの取り組み状況については、右側のとおりです。国内においては、日本最大のコミュニケーションプラットフォームであるLINE、および日本最大の決済プラットフォームであるPayPayとの協業を重点的に推進しています。事業開始済みのLINE CreditとPayPay証券は、貸付残高やポイント運用利用者数などの事業基盤を着実に拡大しています。また、LINE Bankについては、22年度中の開業に向けて準備を進めています。
- 海外においては、ASEAN市場の成長を取り込むべく、ベトナムにおけるe-walletのトップ企業であるMoMoと、フィリピン初のデジタルバンクであるTonikの2社に戦略投資を行いました。他社とのアライアンスを通じ、みずほがリーチできないお客さまの獲得強化と、事業ポートフォリオの多様化実現に今後も取り組んでいきます。
- 私からの説明は以上であります。冒頭申し上げたとおり、RBC戦略に基づく成果が発現しつつあり、かつ、その加速を狙いとした先行投資と安定的な業務運営の着実な実現により、今後もみずほの安定収益基盤としての役割をしっかりと果たしていきたいと考えています。今後とも、みずほに対しまして、さらなるご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。ご清聴ありがとうございました。

大企業・金融・公共法人カンパニー

大企業・金融・公共法人カンパニーの重点戦略

ビジネス環境 / 戦略の進捗状況

コロナ影響長期化	不可逆的な構造転換に対応した お客さまのコーポレートアクション
サステナ重視の潮流	
地政学リスク顕在化	

- IG/RG制^{*1}移行による銀信証連携の強化
- 脱炭素取組み支援を中心としたサステナビリティ対応
- SI領域^{*2}の拡充によるリスクシェアを通じたニーズの掘起し

収益計画^{*3}

(億円)	18年度	21年度	22年度	
	実績	実績	計画	YoY
業務粗利益	4,738	4,944	4,830	△114
経費	△1,981	△2,014	△2,040	△26
業務純益	2,761	2,967	2,850	△117
当期純利益	3,291	1,835	2,280	+445
ROE ^{*4}	-	5.1%	6.7%	+1.6%

*1: インダストリアルグループ/パーソナルグループ制 (業種別による営業部編成) *2: Strategic Investment (主に優先株や劣後ローンなどのメザン投融資) *3: 18年度は18年度管理会計ルール (一次損失処理前)、21年度・22年度は22年度管理会計ルール *4: 18年度は新規制ベース前の為、非表示 *5: RT: あずはリサーチ&テクノロジー FT: あずは第一フィナンシャルテクノロジー

MIZUHO

22年度の重点戦略

取組み方針

お客さまの持続的な発展に向けて、
“最も頼りがいのあるホールセールバンク”ブランドを確立する
とともに、「価値共創のパートナー」としての真価を発揮する

重点戦略

1	IG/RG制の高度化	銀+信+証+リース+RT+FT ^{*5} 連携による 金融、非金融のバリューチェーン確立
2	価値共創・リスクシェア型 ビジネスモデルの深化	お客さまのサステナビリティ経営 実践への貢献 政策保有株式から SI領域へのシフト
3	ポートフォリオ入れ替え とリスクへの備え	ポートフォリオ入れ替え クレジット管理の高度化

- 大企業・金融・公共法人カンパニー長の武でございます。この時間では、当カンパニーの22年度の重点戦略の取組み状況についてご説明いたします。はじめに、CICについて、足元の環境認識とカンパニーの取組み状況についてご説明します。
- 新型コロナウイルス影響の長期化や、サステナビリティ重視の潮流、地政学リスクの顕在化等により、さまざまな事業において、不可逆的な構造転換が起きております。そうした中、お取引先のコーポレートアクションが加速しておりますが、みずほでは、業種を軸とした、IG/RG制によるグループ一体営業、お取引先の脱炭素取組み支援を中心としたサステナビリティ対応、メザン投融資によるお取引先との事業リスクシェア等に取り組んでまいりました。
- その結果、左下図表記載のとおり、21年度の業務粗利益、業務純益実績は、カンパニー制導入以降、最高益を達成することができました。22年度は、厳しいビジネス環境が見込まれる中、21年度対比微減の計画となっております。
- 右側が22年度の重点戦略です。今年度も、価値共創のパートナーとして、お取引先の持続的な発展に貢献するという大きな方針は不変です。重点戦略としては、IG/RG制のさらなる高度化、価値共創・リスクシェア型ビジネスモデルの深化、ポートフォリオの入れ替えとリスクへの備えの3点を掲げております。
- それでは、次ページ以降、それぞれの重点戦略についてご説明いたします。

IG/RG制の高度化

導入の成果

■ 新たなみずほの強みとして定着

業種軸の組織編成 IG/RG独自の経営管理体制 銀行・証券横断の営業体制

<p>業種毎のインダストリー知見蓄積</p> <p>5億円超 ^{*1}案件 1.2倍</p>	<p>C-Suite対応力向上</p> <p>戦略的人員配置 約20名</p>	<p>銀行・証券連携の更なる強化</p> <p>SCカバレッジ[*]収益 1.1倍</p>
--	--	---

バリューチェーンの確立・高度化

- ・ 銀+信+証+リース+RT・FT連携による金融、非金融のバリューチェーン確立
- ・ グループ内のリソースをフル活用し、IG/RG制を深化

*日鉄興和不動産㈱との提携により事業領域を拡大

案件事例

BK	SC	BK	SC	BK	SC
グローバル産業知見 米国バンカーの現地業界知見、買収・事業戦略を起点に、日系テック大手A社の海外展開をサポート XBM&Aの単独FA		C-Suite提案力 化学業界再編を切り口とした戦略スタッフ活用による事業PF改革のC-suiteレベルへの提案 事業売却FA		SCプレースメントカ スタートアップ企業業種知見を活かした成長戦略構築支援と国内外投資家基盤を活かしたプレースメント グローバルPO トップレフト	

案件事例

BK	TB	LS	BK	TB	SC
不動産バリューチェーン 主要拠点不動産、関連子会社売却を中心としたC-suiteへのダイレクトな提案 不動産・子会社売却、ファイナンス、LSによるエクイティ供与等、一連のビジネスを包括対応			M&Aバリューチェーン 事業再編ディスカッションを切り口に、成長戦略・ロードマップ作成・戦略実行を包括提案 買収ファイナンス、PMI、グローバルオファリング単独GC ^{*2} を一括対応		

*1: 非金利収支 *2: グローバルコーディネーター

MIZUHO

- まずは、重点戦略の一つ目であるIG/RG制についてです。昨年5月に、37のBK営業部を21に再編の上、セクター間の親和性や世の中の潮流を踏まえた五つのインダストリーグループ、および二つのリージョナルグループに集約しました。部の再編と同時に、BKとSCの営業体制を完全にミラー化し、原則としてBKの営業担当者はSCを兼務しております。また、TBや地域営業部についても、チームごとにセクター軸で再編成することで、セクター制のメリットをグループ全体で享受できる体制としました。結果、組織再編後、初年度から既に成果が現れつつあります。
- 左側で、主に営業面の強みを3点ご紹介します。1点目は、業種ごとのインダストリー知見の蓄積です。今時、組織再編により、従来の強みであった産業調査部等の専門部署との連携はもちろん、営業現場の中でも、業種知見に基づく仮説提案のディスカッションが活性化しております。2点目は、IG/RGにおける自律した経営管理体制の導入です。IG長のもとに戦略提案の先端スタッフを約20名配置することで、高度な経営議論を活性化させる体制を構築しております。3点目は、銀行・証券横断の営業体制の強化です。BKとSCの営業体制を業種軸で完全にミラー化したことで、よりシームレスな連携体制が提案数の増加につながっています。
- こうした取組みを通じて、昨年度は、記載のとおり、大口案件数やSCカバレッジ収益が増加しています。一例として、左側のクロスボーダーM&Aで、単独FAを獲得した案件をご紹介します。本件は、海外M&Aを、みずほの産業知見と米国との連携により、サポートした案件です。日系テックメーカーA社とは、メインバンクとして長年、C-Suiteレベルで、日本国内においてBKやSCが事業戦略にかかるディスカッションを継続しております。
- かかる中、技術革新スピードの速い業界に身を置き、技術優位性維持が大きな課題であった当社に対し、米国みずほ証券のテック業界に精通したカバレッジチームとの連携を開始しました。北米における業種知見に基づく情報提供や事業戦略、買収戦略に関する提案を、当社の経営課題解決という立場で重ねることにより、信頼関係を構築し、当社の戦略実現に貢献することができました。

- 本件買収案件においては、長年にわたるグローバルかつ円滑なBK、SC連携や、米国現地知見に基づく買収戦略、バリュエーション、買収対象先との交渉戦術提案を高くご評価いただき、主幹事証券会社ではない、みずほにて、クロスボーダーM&Aの単独FAを拝命しました。
- 次に、ページ右側をご覧ください。IG/RG制の導入の効果は、銀・信・証連携に加え、RT・FTやリースといったグループ会社へと連携の輪を広げることで、金融のみならず、非金融のバリューチェーンの確立、高度化につながっております。こちらも一例として、右下、M&Aバリューチェーンの事例をご紹介します。
- 本件は、化学大手E社に対し、業界再編動向、主要各社経営レベルへのアクセスや、ノンコア事業に対する各社スタンスへの理解等、業種知見をフル活用したC-Suiteディスカッションを繰り返し行いました。その結果、インオーガニック成長戦略・ロードマップ作成・戦略実行提案が高く評価され、当社から大型M&AのFAに指名いただきました。また、後続の買収ファイナンス、PMIをBK、TB、SCグループ総力を挙げ、ワンストップで対応しました。さらに、SCが買収後の成長資金調達としてのグローバルPOの単独グローバルコーディネーターにもご指名いただいております。

価値共創・リスクシェア型ビジネスモデルの深化① サステナビリティ

みずほの強み

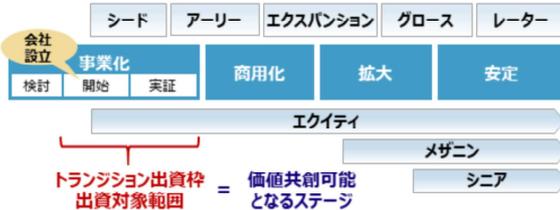
- お客さまのサステナビリティ戦略策定を、グループ一体で支援
非金融・金融の両面から企業価値向上に貢献



トランジション出資枠

- リスクシェアを通じて価値共創を実現

- ・ 創業・実証段階にある脱炭素関連プロジェクトに関する出資枠を設定（運用総額500億円超を視野）
- ・ 出資判断において産業調査部及びRTの知見を活用



主な取組み事例

BK	SC	LS	BK	SC	BK	SC	RT	BK
再エネ（太陽光）調達支援 国内最大規模 イオンモール向け自己託送方式の 低圧分散型太陽光発電網を構築 （約740か所、65MW）			トランジション・ファイナンス 本邦初 川崎汽船向けトラン ジション・リンク・ローン （約1,100億円）		IFCカーボンプレジット 邦銀初 IFCとの間でカーボンプレジット提供 に関する業務提携覚書を締結			サステナブルサプライチェーンファイナンス 邦銀初 サプライヤーに金利インセンティブを 提供し脱炭素の取り組みを 推進する仕組みを構築
〈みずほ〉がスキーム 構築を助言、資金 調達もアレンジ			経産省/モデル事例 東京瓦斯向けトラン ジションボンド （200億円）		複数社から具体的な 関心表明を受領し、 契約締結に向け 協議を実施中			サプライチェーン全体 でのCO2排出量 削減に貢献

*1: 21年4月～22年3月（出所）Refinitivよりみずほ銀行作成 *2: 21年4月～22年3月（出所）Refinitiv

MIZUHO

- このページからは、重点戦略の二つ目、価値共創・リスクシェア型ビジネスモデルの深化について説明します。まず、サステナビリティへの取組みについてご説明します。
- 左側をご覧ください。サステナビリティにおけるみずほの強みは、グループ一体で戦略策定段階からご支援することで、非金融・金融の両面から、お取引先の企業価値向上サポートが可能である点です。非金融の領域では、BK産業調査部の産業知見、RTの環境・技術知見、BK・TBの企業戦略開発部の経営・財務資本に関する知見等を活用し、お取引先とのエンゲージメントを実施しております。また、金融の領域では、サステナブルファイナンスに関するフレームワーク構築力や、シンジケーションで培われた投資家ネットワーク等の強みを活かし、足元では、サステナブル・ローン組成額グローバル、邦銀1位、公募SDGs債、国内1位と顕著な実績を上げております。
- 右側をご覧ください。みずほでは、この4月にトランジション出資枠を新設しました。金額規模は、総額500億円超を視野に入れております。こちらは、これまで金融機関では対応が難しかった、アーリーステージにある脱炭素関連プロジェクトについて、リスクシェアを通じた、お取引先との価値共創により、社会的課題への対応に主体的に取り組もうというものです。一般的に、アーリーステージにあるプロジェクトは、出資判断が極めて難しくなりますが、産業調査部やRTで培ってきた環境・技術知見を最大限に活かして、案件を選別していきます。4月の運用開始後、多くのお問い合わせを頂戴しておりますが、国内案件とともに海外案件へのニーズも高く、また水素やCCUSなど、当初想定していた領域以外でも事業参画へのご相談が出てきております。
- ページの左下をご覧ください。まず、再エネ太陽光調達支援の事例をご紹介します。こちらは、サステナビリティに関するお取引先の課題に対し、BK、SC、リースがグループ一体で、非金融・金融の両面から支援した案件です。みずほは、イオングループ向けに、国内最大規模の自己託送方式による低圧分散型太陽光発電網構築を助言、資金調達をアレンジしました。

- 本件は、メガソーラーから低圧型分散型へ、太陽光発電の主役が移行することを予見した環境・技術知見、ブリッジファンドと組成ノウハウや、リース会計知識といった、みずほが蓄積してきた強みに加え、イオングループ全国規模の開発実績と、独自の発電予測技術を有する当該分野における有力EPC事業者、および、みずほの3社間協業体制を、みずほがリードして構築したことが大きなポイントであると理解しております。なお、本件は、お取引先の脱炭素化支援のみならず、耕作放棄地利活用と、発電適地不足というわが国の社会的課題を同時に解決する取組みとしても、高くご評価をいただいております。
- 次に、今後の取組みとして、右下箱の邦銀初のサステナブルサプライチェーンファイナンスの事例をご紹介します。近年、企業がサプライチェーンにおいて、間接的に排出されるCO2への意識の高まりを受け、第三者評価のESGに関するScopeをサプライチェーンにまで広げることで、お客さま、およびサプライヤーの皆さまの脱炭素化、CO2排出量削減の目標達成を強力にご支援するものです。サプライチェーンにおける炭素削減の関心は大変高く、自動車、電機、小売など、業界を代表するお取引先から、スキーム構築等、多くのご相談をいただいております。脱炭素への対応につきましては、多様なソリューションを、いかにお取引先に提供できるかが問われています。
- 日本の産業全体が、気候変動への対応を迫られる中、金融機関として求められる役割をしっかりと果たすことで、今後、トランジションに関連する大きなビジネス機会をしっかりと取り込んでまいります。

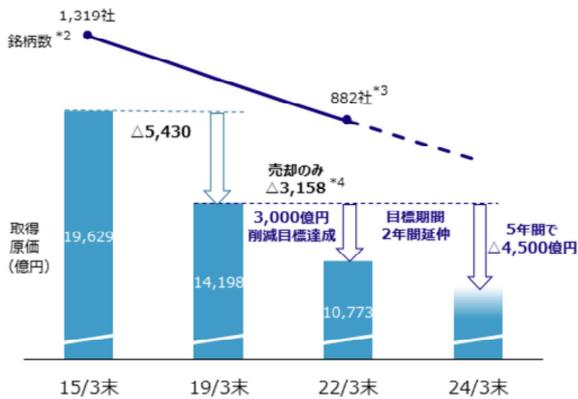
価値共創・リスクシェア型ビジネスモデルの深化② 価値共創へのシフト

政策保有株式

- 削減目標を達成。さらなる削減に向けて継続的に取り組む

- 退職給付信託中の株式も並行して削減

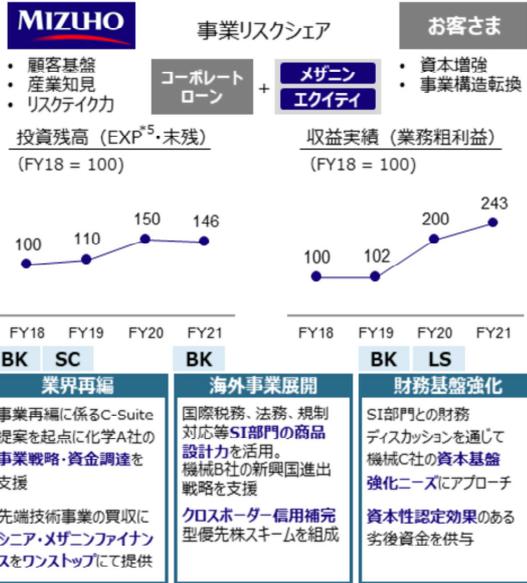
20/3末～22/3末：△4,257億円削減
22/3末～24/3末：△1,700億円削減見込み^{*1}



^{*1}: 22/3末時点の時価及び相場環境を踏まえた削減見直しであり今後の時価動向により変動 ^{*2}: BK、国内上場株式 ^{*3}: 882社のうち約半数は15/3末～22/3末にかけて保有株式の一部売却実施済、
^{*4}: 19/3末～22/3末の簿価減少額は△3,425億円 (うち売却△3,158億円、減損△454億円、退職給付信託返還による一時的な増加分+120億円) ^{*5}: エクスポージャー

MIZUHO

SI領域における取組み

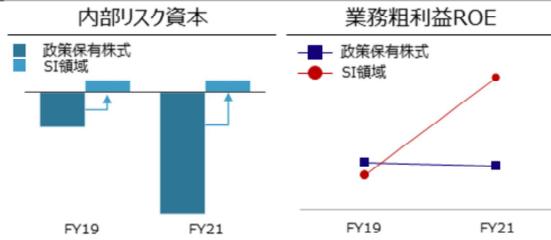


- 次に、価値共創へのシフトについてご説明します。CICでは、コーポレートガバナンスコードを巡る環境の変化や、株価変動リスクが財務状況に大きな影響を与え得ることに鑑み、市場への影響や、その他考慮すべき事情に配慮しつつ、お取引先へのエンゲージメント手法を、政策保有株式からリスクシェア、価値共創にシフトしております。
- 左側図表のとおり、足元22年3月末までの簿価削減目標3,000億円に対し、簿価売却額は3,158億円と超過達成しております。また、今後2年間を加えた経営計画期間24年3月末までの簿価売却額は、4,500億円を目指してまいります。政策保有株式の削減計画と同時に、退職給付信託内の株式の削減についても、並行して取り組んでおります。22年3月末までの2年間で、時価ベースで4,257億円を削減しました。これは、CET1比率、新規制ベースで、プラス0.3%程度の改善効果に相当します。また、今後2年間までに、さらに時価ベースで1,700億円程度、CET1比率でプラス0.1%程度の改善効果に相当する削減を計画しております。本件については、お取引先のご理解を得ながら進めることが前提ですが、少しでも前倒しで達成できるよう、最大限努力してまいります。
- 右側をご覧ください。政策保有株式削減により、捻出したキャピタルにつきましては、SI領域にシフトしてまいります。産業構造転換が加速する中、資本増強や事業ポートフォリオ再構築の動きが活発になっております。こうした動きに対し、みずほでは、競合に先んじてSI領域を活用し、取引先との事業リスクシェアを行ってまいりました。中段のグラフのとおり、投資残高は、既存案件のイグジット等もあり、横ばいで推移していますが、案件ごとに濃淡はあるものの、足元パイプラインは、前年の同タイミングに比して約1.8倍程度まで積み上がっております。また、その右のグラフのとおり、収益額自体は大きく伸長していることから、リーディングプレーヤーとして取り組んできた、みずほのSI戦略が結実していることがご理解いただけるかと思ます。

- 昨年度、お取引先からご評価をいただいた、右側の業界再編事例をご紹介します。本件は、化学大手A社の事業買収戦略の実現と資金調達双方をご支援した案件です。
- 事業ポートフォリオ再編戦略の議論をC-Suiteレベルで重ねる中で、買収案件創出につながったものであり、みずほも加わった投資家コンソーシアムを形成しつつ、シニアおよびメザニンによる資金調達までをワンストップで提供いたしました。戦略ディスカッションと、お取引先との事業リスクシェアによる価値共創という戦略が、お取引先に評価された案件と認識しております。

ポートフォリオ入れ替え／リスクへの備え

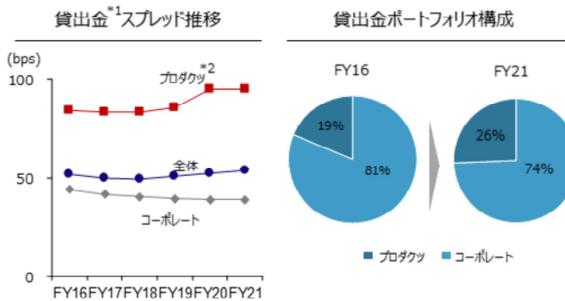
収益性の高いSI領域へのシフト



クレジット管理の高度化

- 貸出資産のうち投資適格比率は約9割で推移
非投資適格先のモニタリング対象範囲を拡大
- コロナ影響やグローバルサプライチェーン混乱等を踏まえた
フォワードルッキング引当を活用
- 審査セクションにおいてもセクター軸に沿った体制に移行
業況悪化先専門部署の人員を増員
- 経営レベルでのモニタリング強化の枠組みを構築

プロダクトケイパビリティの強化



*1: BK CI部門 (内部管理計数、政府等向け貸出を除く) *2: 不動産ファイナンス、買収ファイナンス、プロジェクトファイナンス、顧客債権流動化、船舶ファイナンス、メザニン

MIZUHO

- 左上、業務粗利益ROEグラフをご覧ください。SI領域の収益性ですが、投資採算管理の徹底によるエグジットと案件取り上げ基準の厳格運用により、入れ替えを進めております。結果、足元では、政策保有株式に比して、SI領域は約3倍の収益性を確保するに至っております。
- 左下図表は、貸出金スプレッドの推移です。国内の低金利環境は変化がなく、コーポレート貸出スプレッドは低位推移が継続しておりますが、採算性の高い買収ファイナンスやメザニン等を含むプロダクツ貸出については、引き続き一定のスプレッドを維持しております。みずほでは、プロダクトケイパビリティを強化することで、プロダクツ貸出に注力する、その残高はFY16対比約1.8倍と伸長し、FY21のシェアは約26%まで増加しております。採算性の高いプロダクツ貸出比率を高めるポートフォリオ戦略が奏功し、左側グラフのとおり、CIC全体でのスプレッドは、改善トレンドを継続しております。
- 最後に、ページ右側のクレジット管理についてご説明いたします。貸出資産ポートフォリオのうち、投資適格相当の占める割合は約9割と、引き続き高水準を維持しております。残り約1割の、非投資適格相当先への対応については、不確実性が高まる中、モニタリング範囲を拡大しております。
- 右下、左側グラフのとおり、与信関係費用については、コロナ影響の長期化、地政学リスク顕在化等により引き続き注視が必要な中、適宜、フォワードルッキング引当も活用してまいります。また、審査セクションも、IG制と平仄を合わせて再編したことで、今まで以上にフロントと一緒に、業種知見を与信管理面でも活かせるようになりました。さらに、業績悪化先への集中対応を実施する専門部署の人員を増強することで、対応力の強化も図っております。また、IG/RG制を機に、IG/RG長による自律したモニタリング強化の枠組みを構築することで、さらなるクレジット管理高度化に取り組んでおります。

- 以上、ご説明してきましたとおり、不確実な環境が続く中、さまざまなリスクに直面しているお取引先の課題に対し、一緒に向き合うことで、これからも価値共創のパートナーとしての真価を発揮してまいり所存です。特に、サステナビリティへの対応等、お取引先の経営課題へのソリューションそのものが、みずほにとっても成長の源泉であり、大きな機会となります。
- 今後も、お取引先と同じ方向を向いて、日本の産業発展に貢献することで、みずほの成長につなげてまいります。大企業・金融・公共法人カンパニーからのご説明は以上です。ご清聴ありがとうございました。

グローバルコーポレートカンパニー

グローバルコーポレートカンパニーの重点戦略

ビジネス環境

- 
 経済・市場環境正常化に向けた過渡期
利上げ等、ボラティルな市場環境
- 
 米中対立常態化や欧州不安定化等による
地政学リスクの高まり
- 
 サステナビリティ関連ファイナンス・商品の市場浸透
- 
 コロナを契機とした、デジタル技術活用等、デジタル
トランスフォーメーション(DX)の加速

収益計画^{*1}

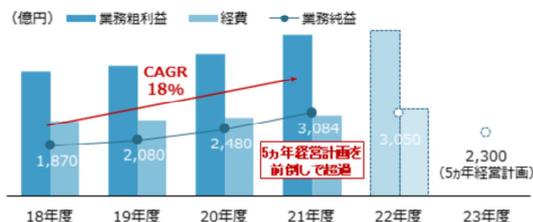
(億円)	18年度 実績	21年度 実績	22年度 計画	YoY
業務粗利益	4,161	5,928	6,070	+142
経費	△2,519	△3,000	△3,190	△190
業務純益	1,712	3,084	3,050	△34
当期純利益	915	1,478	1,910	+432
ROE ^{*2}	-	5.6%	7.0%	+1.4%

*1: 18年度は18年度管理会計ルール（一次損失処理前）、21年度・22年度は22年度管理会計ルール
*2: 18年度は新規制ベース前の値、非開示 *3: 22年度管理会計ルール

MIZUHO

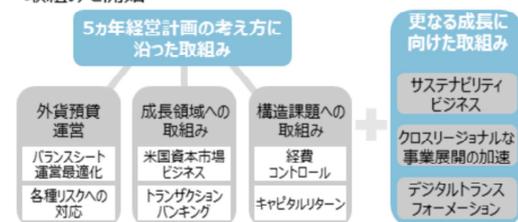
業績推移^{*3}

- 「外貨預貸運営」「成長領域への取組み」「構造課題への取組み」を通じて、5か年経営計画を前倒しで超過



22年度の重点戦略

- 5か年経営計画の取組みと並行し、次期経営計画を見据えた取組みを開始



- みずほフィナンシャルグループ、グローバルコーポレートカンパニー長の武でございます。この時間では、当カンパニーの22年度の重点戦略の取組み状況についてご説明いたします。
- はじめに、足元のビジネス環境認識についてです。新型コロナウイルスの影響も少しずつ緩和され、経済・市場環境が正常化に向かう過渡期中、利上げ等により、ボラティルな市場環境が予想されます。また、米中対立の常態化や欧州の不安定化といった地政学リスクも高まっており、昨年度以上に舵取りの難しい1年となりますが、リスク管理をより一層高度化し、目線を引き上げ、対応をしていく所存です。金融市場以外でも、政府、民間企業のサステナビリティへの取組みは日々活発化しており、資金調達も増加している状況です。また、コロナを契機とした、デジタルトランスフォーメーションが一層加速する1年と見えております。
- 右上の業績面に関するグラフをご覧ください。21年度の業務純益は、貸出金収支の増加や、米国資本市場でのNon IGビジネスの推進により、4期連続の過去最高益を記録し、現5か年経営計画最終年度の業務純益目標を既に前倒しで達成しております。22年度の業務純益は、競争激化による貸出スプレッドの低下圧力、活況だったIG DCM市場の揺り戻しのほか、インフレ影響による経費増加もあり、前年度比で微減する計画を置いております。
- 右下は、今年度の重点戦略です。現5か年経営計画の考え方に沿った三つの取組みである、外貨預貸運営、成長領域への取組み、構造課題への継続的な取組みに加え、次期経営計画を見据えた、さらなる成長に向けた取組みを軸としています。グローバルコーポレートカンパニーのビジネスモデルの構造課題に対応し、安定的な業務運営を維持しつつ、持続的な成長モデルへの転換を加速化させていきたいと考えております。
- それでは、次のページから、四つの重点戦略に沿って、具体的にご説明してまいります。

外貨預貸運営

貸出金収支

- 残高・スプレッド共に伸長し、貸出金収支は増加 (Bn^{※1}、末残)



貸出金残高の増加

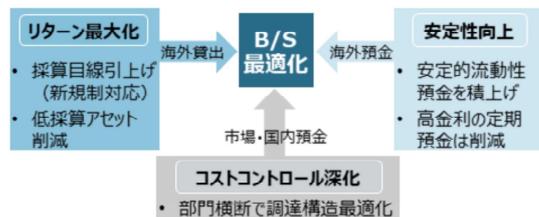
拡大する資金需要の
着実な取込

貸出金スプレッドの上昇

高スプレッドプロダクツの
積上げ

多面的バランスシート運営

- 貸出・預金・市場調達も含め、総合的にB/Sを最適化

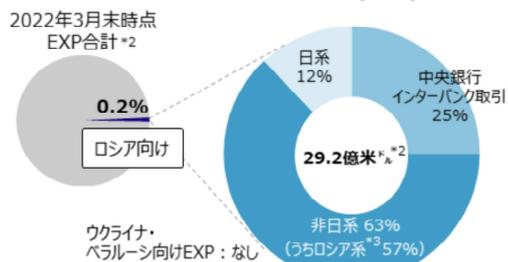


^{※1}: 海外貸出金残高 (管理会計ベース)、貸出金スプレッドは月次平均、カンパニー管理ベース
^{※2}: BK連結 + TB 連結。貸出金・コミットメントライン・保証取引・デリバティブ与信等を対象。リスク所在国ベースの保証勘案後残高 ^{※3}: プロジェクトファイナンス案件を含む

MIZUHO

与信関係費用

- 全体に占めるロシア関連エクスポージャー(EXP)は限定的



- ロシアのカントリーリスクに対して、今後の追加制裁等に備えるべくフォワードルッキング(FL)引当も活用



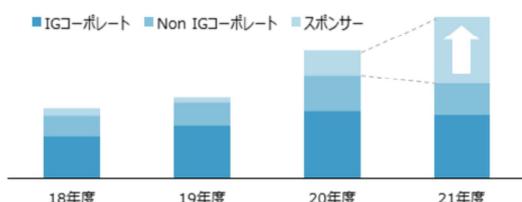
- 各種規制・各国制裁の遵守
- 資源価格高騰等の間接影響を注視
- ロシア関連以外の与信関係費用は戻入

- 本ページ左上には、貸出金残高とスプレッドの推移をお示しています。21年度は、残高・スプレッドともに伸びており、貸出金収支が増加しております。これは、コモディティ価格上昇に伴って拡大した運転資金需要などの着実な取り込みと、米州を中心に好スプレッドのストラクチャードプロダクツの積上げを進めた成果と言えます。ただし、折れ線グラフが示すとおり、スプレッドの拡大ペースは減速してきており、22年度は緩和的金融政策の反転もあり、先行きが不透明な環境です。スプレッドの低下圧力がある中、残高とスプレッドの両面を重視した運営とする方針です。
- 左下は、バランスシート運営についてです。海外の貸出・預金のバランスだけでなく、市場調達や国内預金等の動きも踏まえて、カンパニー横断で、多面的にバランスシートをコントロールする運営をしております。また、預金の質の向上にも継続的に取り組んでおり、安定的かつ利上げ後の収益拡大が見込める流動性預金を積み上げる一方、相対的にコストの高い定期預金はボリュームをコントロールすることで、預金の安定性とコストを両立する運営を強化しております。
- 続いて、与信関係費用です。右上の図で示しているとおおり、みずほのロシア関連エクスポージャーは29.2億米ドルであり、エクスポージャー全体に占める割合は限定的となっております。各種規制、各国制裁を順守するとともに、資源価格高騰等の間接影響も注視してまいります。
- 右下の図になりますが、ロシアの関連エクスポージャーに対しては、今後の追加制裁等に備えるべく、フォワードルッキング引当も活用し、現時点で想定されるリスクに対して、相当の引当を実施いたしました。その結果、カンパニー全体では740億円の与信関係費用を計上しておりますが、ロシア以外では戻入益を計上しております。金利上昇、インフレ、地政学リスク等により、経済へのインパクトのモニタリングを強め、与信関係費用の抑制に注力してまいります。

成長領域への取組み (1) 米国資本市場ビジネス

業務粗利益の推移

- IG顧客を安定基盤に、スポンサー顧客の案件を取り込み



更なる強化に向けた取組み

- IG顧客で培った強みを根子にビジネス拡充する戦略は不変



- スポンサービジネスのバリューチェーン上の機能を追加

- Capstone Partners
 - ファンド組成をアドバイスし、投資家を招聘 (22年1月買収公表)
 - 米国、欧州、アジアに拠点を展開
 - グローバルに1,500を超える投資家ネットワーク



- 市場環境の変化に対応する牽制機能・業務基盤の拡充

- 審査体制の強化
- 引受ヘッジ等 リスク管理高度化
- 選別的な 案件採り上げ

リーグテーブル

- IG DCMはシェア・順位ともに維持

シェア推移	IG DCM *1	Non IG LCM/DCM *1
19年度 20年度 21年度		
3.3% 3.4% 3.5%	1... JPM 11.4%	1... JPM 10.6%
1.0% 1.4% 1.4%	2... BofA 10.4%	2... BofA 10.2%
	3... Citi 7.3%	3... GS 6.7%
	4... GS 6.2%	4... Barclays 6.0%
	5... WF 5.9%	5... CS 4.6%
	6... MS 5.0%	6... Deutsche 4.3%
	7... Barclays 4.6%	7... WF 4.2%
	8... Mizuho 3.5%	8... MS 3.9%
	9... Deutsche 3.3%	9... Citi 3.5%
	10... MUFG 3.1%	10... Jefferies 3.7%
	発行額20年度対比△32%	21... Mizuho 1.4%
		発行額20年度対比+37%

*1: (出所) Dealogic, ファイブ・スター, 21年度実績, グレー階級は非米系金融機関 *2: スポンサーによるファンド新設や既存ファンドの増資時の資金調達において、LP投資への出資の打診等の各種のアレンジ、アドバイスを提供する業務

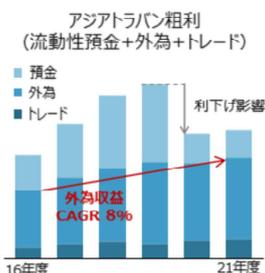
MIZUHO

- 本ページからは、成長領域への取組みについてご説明します。まずは、米国資本市場についてです。左上が、資本市場関連の手数料推移です。21年度は、コロナ禍からの経済回復過程で活発となったM&Aに付随するファイナンスや、高株価に支えられたECM市場が活況な中で、スポンサー顧客を中心に取引を拡大する戦略が奏功し、好調な実績につながりました。
- 左下は、市場における、みずほのポジションです。IG DCMは、市場全体が前年度比で落ち込みましたが、市場シェアやリーグテーブル順位は向上し、米銀以外でトップクラスのプレゼンスを保っています。特にNon IG領域では、市場全体のボリュームが大きく拡大する中、前年度に引き上げた市場シェアを維持し、活発化した取引を数多く取り込みました。これが収益拡大の大きな要因となっております。
- 右上ですが、これまで培ってきた、みずほの強みを活用し、顧客基盤やプロダクツ機能を拡充していく戦略に変更はありません。スポンサー関連ビジネスでは、厳選したスポンサーとのリレーションを深め、ビジネスバリューチェーン上へのイベントごとに、適切なプロダクツを提供していきます。2022年1月に発表したCapstone社の買収は、この戦略をさらに前に進めるための一手です。同社の持つ投資家基盤とプライベートプレースメント機能を活かし、より付加価値の高いソリューションを提供していく中で、みずほの米国資本市場ビジネスをさらに高いステージに成長させていきます。
- 一方で、引受と販売を軸とし、高いアセット効率と非金利収支が期待できる資本市場ビジネスは、市況の変化により業績が影響を受けやすい性格を有します。そのようなビジネスにおける収益力を持続的に高めるべく、フロントにおけるビジネス推進機能だけでなく、牽制機能も併せて強化しています。
- 具体的には、LBO専門の審査チームの新設や、経験豊富なクレジットリスクヘッ드의採用、引受ポートフォリオをヘッジするツールの導入など、業務基盤の高度化にも継続的に取り組んでおります。また、個別案件の採り上げにおいては、米国独自の選別的な採り上げ目線を設定しており、企業の返済能力や市場動向をしっかりと見極めながらリスクを吟味し、選別的に対応しています。

成長領域への取組み（２） アジアトランザクションバンキング

業績推移

- 外為を中心に成長、金利上昇を見据え預金残高も着実に増加

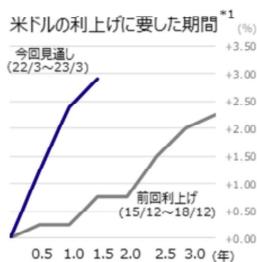


- ・ 利下げ影響の中、商流取引による外為収益が貢献

アジアトランザクション粗利増加率

	21年度	前年比
預金	+1%	
外為	+12%	
トレード	+3%	
合計	+8%	

アジア流動性預金残高（平残）



*1: (出所) Bloombergよりみずほ銀行作成 *2: Mizuho Global Services India (2020年3月設立)

MIZUHO

流動性預金残高の更なる積上げ

商流捕捉・取引拡充

顧客別 アプローチ

海外日系取引先

- ・ 商流深掘施策を通じた決済資金流取引込み

多国籍企業

- ・ 地域間連携による在アジア企業取引拡充

海外地場取引先

- ・ ターゲティング先へのアプローチ強化

営業機能強化

プロダクト別 アプローチ

資金管理高度化

- ・ eバンキング・プーリング機能強化

マーケティング高度化

- ・ 営業支援ツールの導入・活用

事務効率化

- ・ インド子会社²を活用した事務集約高度化

粘着性の高い流動性預金積上げ

アワード受賞実績

- 外部機関から高い評価を受領



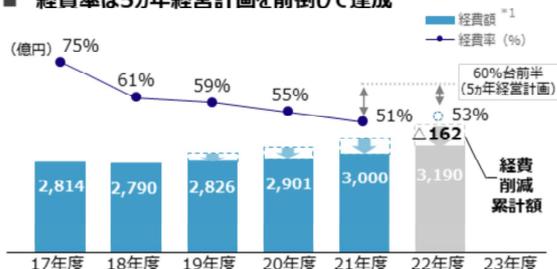
Best trade finance bank in Asia

- 本ページは、アジアのトランザクションバンキングについてです。アジアトランの収益を構成する、預金収益、外為収益、トレード収益のトレンドについてご説明いたします。
- 預金収益は、利下げ影響により20年度に収益が減少いたしましたが、左下のグラフのとおり、アジアの流動性預金残高を着実に積み上げたことにより、今後の金利上昇時にさらなる収益の増加が期待できると考えております。今回の米国での利上げは、2015年当時の利上げよりも早期の利上げが予想され、預金収益の増加が見込まれる環境にあり、預金残高水準を引き続き伸ばしていくように取り組んでまいります。外為収益は、過去5年間平均8%の成長を達成、為替リスクの定量分析を通じた提案や積極的な商流取引込みにより、前年度比では12%増加しております。トレード収益は、収益額自体は大きくないものの、資源高等の外部環境を的確に捉え、前年度比3%成長しており、全体の成長に貢献しております。
- 右上に示しておりますとおり、今後の利上げを見据え、商流捕捉・取引拡充といった、顧客別のアプローチ、そして営業機能強化など、プロダクト別のアプローチの二つの軸から、流動性預金残高のさらなる積上げに取り組んでまいります。
- 顧客別アプローチについては、海外日系企業はもちろん、地域間の連携を活かして、欧米多国籍企業のアジア子会社との取引拡充を図っており、例えば、欧米企業の中国子会社へ、キャッシュマネジメントサービスを提供するなどの取引実績も出てきております。また、アジア域内の豊富なネットワークを活用し、アジア地場企業のASEAN投資資金を取り込むなど、地場取引先へのアプローチも強化しております。プロダクトの観点からは、eバンキングやプーリングシステムの機能高度化や、取引データを活用した営業支援マーケティングツールの導入への投資開発のほか、インドの事務集約子会社を活用した貿易案件の受け入れ体制強化が、粘着性の高い流動性預金の獲得に寄与しております。
- これらの取組みの結果、みずほのトランザクションバンキングは、専門機関誌でプロダクト開発や、当行ネットワークを活かしたソリューション提供が評価され、Global Trade Review誌のLeaders in Tradeにおいて、Best trade finance bank in Asiaを5度受賞するなど、アジア域内で高い評価を受けております。

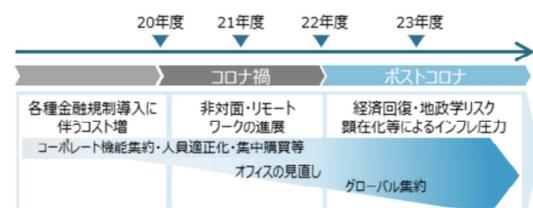
構造課題への継続的な取組み

経費コントロール

■ 経費率は5か年経営計画を前倒して達成

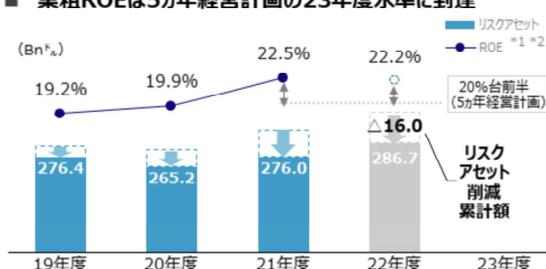


■ 戦略的事業領域への資源投下と並行し経費をコントロール



キャピタルリターン向上

■ 業粗ROEは5か年経営計画の23年度水準に到達



■ ROE向上に向けた施策を多面的に展開



*1: 22年度管理会計ルール、カンパニー管理ベース *2: パーゼル新規制完全適用ベース、ROEは業務粗利益ROE

MIZUHO

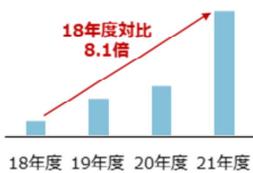
- 本ページでは、構造課題への取組みについてご説明します。まず経費コントロールですが、21年度はインフレ、規制対応コストといった経費増加圧力を、働き方の変化を捉えたオフィススペース削減、人員適正化などの施策で抑制し、業務粗利益の増加と相まって、経費率は51%まで低下しました。今年度は、世界的にインフレが進み、経費増加圧力がさらに高まる中、経費率は前年比若干の増加を見込んでおります。
- 経費改善に向けた取組みは、外部環境を意識して展開してきました。左下をご覧ください。具体的には、規制対応等による経費の増加傾向を受け、17年度以降、コーポレート機能の集約・集中購買などの取組みをはじめ、20年度からは、コロナを契機とした非対面・リモートワークの進展に対して、オフィススペースの見直しを進めました。ただし、外部環境が変化したとしても、根底にある考え方は、戦略事業領域への経営資源の投下と並行し、経費を適切にコントロールすることです。今年度以降は、経済回復、地政学リスク顕在化によるインフレ圧力が見込まれる中、戦略事業領域、業務安定化に向けた経営資源の投下をしつつ、グローバル集約等の経費削減策を遂行していくことで、現5か年計画に掲げた60%台前半を下回る、50%台半ばの経費率をベンチマークといたします。
- 次に、キャピタルリターンの向上です。右上のグラフのとおり、業務粗利益ROEは、パーゼル新規制の完全適用も見据えながら実行してきた各種施策が実を結びつつあり、既に現5か年経営計画策定時の目線を超える水準を達成しています。業務粗利益ROEのさらなる向上を目指し、低採算アセットの削減、アセットリターンの最大化、非金利収支の増強等の施策を引き続き実行していきます。
- 低採算アセット削減では、パーゼル完全適用ベースの採算基準も設定し、削減に取り組んでいます。削減は順調に進んでおり、19年度から22年度までに完全適用ベースで、累計16億ドルのリスクアセット削減を見込んでいます。アセットリターン最大化、非金利収支増強については、ここまで外貨預貸運営、成長領域への取組みの中でご説明してきたとおりです。加えて、外部環境を見据えつつ、既存の当カンパニービジネスとのシナジーを重視した、事業領域拡大に向けた投資も継続して行い、ROEのさらなる向上を目指していきます。

更なる成長に向けた取組み

サステナビリティビジネス

- グローバルESGチャンピオン制度やお客さまとのエンゲージメントを通じ、実績を積上げ

みずほサステナブルファイナンス
(海外分) 組成額



21年度サステナブルファイナンス
(ローン) 組成額

グローバル
ランキング **4**位
(邦銀 1位)

21年度海外サステナブルボンド
組成額*2

グローバル
ランキング **14**位
(邦銀 1位)

産業知見や内外連携等によるアジア・ジャパンエッジを活用

産業知見



RCUとの協働によるディスカッション/提案を起点に、日系A社
海外現法に対する事業戦略提案等の内外一体サポート
ESGファイナンス案件の一行対応を実現

アジアエッジ



みずほのアジア投資家基盤を活用し、シンガポール不動産
大手B社に対して、国内投資家を招聘

**初の第三者評価付き
クロスボーダー・サステナビリティリンクローンを組成**

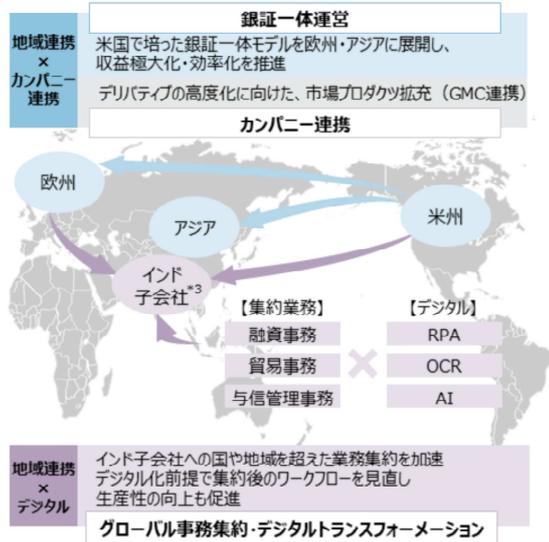
*1: (出所) Refinitiv、グローバルベース実績

*2: (出所) Dealogic (IG、USD250M以上、通貨：USD、EUR、除く目次債、政府・金融機関債等) *3: Mizuho Global Services India (2020年3月設立)

MIZUHO

クロスリージョナルな事業展開の加速

- 地域横断の取組み・カンパニー連携を通じ、更なる成長に向けた価値創造を追求



- 本ページでは、さらなる成長に向けた取組みをご説明します。まずは、サステナビリティへの取組みについてですが、今年度も、グラフのとおり、サステナブルファイナンス組成額を大きく伸ばし、18年度対比8.1倍まで成長しています。これは、リーグテーブルにも表れており、21年度のサステナブル・ローン組成額において、グローバルで4位、また海外サステナブルボンド組成額では、21年度にグローバルで14位、邦銀の中では、どちらも1位の実績を上げることができました。
- 単なる資金供与にとどまらず、みずほの強みであるリサーチ&コンサルティングユニットの産業知見や、アジアや日本の投資家基盤といった、アジア・ジャパンエッジを活かしたエンゲージメントを実践しています。お取引先の経営課題に真摯に向き合い、最適なソリューションを提供して、サポートを行っております。
- 最後に、今後のクロスリージョナルな事業展開の加速についてです。本日ご説明した、米国資本市場での銀証一体運営の成功事例を欧州へ移植、またアジアでは、グローバルマーケットカンパニーと連携した銀証一体でのデリバティブ取引フローの取り込みといった施策を進め、プライマリー・セカンダリービジネスの両面から、収益の極大化、価値創造を図ってまいります。また、現在進めているインドへの事務集約も、デジタル技術の活用により、単なる集約ではなく、国をまたいだ形でのオペレーションの効率化を進めるなど、国や地域、カンパニーをまたいだ生産性向上を追求してまいります。
- 以上、ご説明してきましたとおり、当カンパニーは、現5カ年経営計画の前半3年を非常に良いペースで進んでおります。次期経営計画に向け、みずほグループの発展のメインエンジンとしてのさらなる成長を図ってまいります。グローバルコーポレートカンパニーからのご説明は以上です。ご清聴ありがとうございました。

グローバルマーケットカンパニー

グローバルマーケットカンパニーの重点戦略

ビジネス環境 / 戦略の進捗状況

バンキング

- インフレ加速に伴う急速な米金融引締めや地政学リスクの高まり等により、不確実性の高いボラティルな市場環境が継続
- 安定的かつ効果的な流動性リスクコントロールとポートフォリオの収益極大化・パフォーマンス防衛双方に主眼を置いた運営

セールス&トレーディング

- 不安定な市場環境が継続する中でも、投資家アクティビティは徐々に回復する見込み
- 国内外の銀証一体運営深化と成長分野への強化を推進

収益計画^{*1}

(億円)	18年度	21年度	22年度	
	実績	実績	計画	YoY
業務粗利益	3,413	3,881	4,340	+459
経費	△2,033	△2,346	△2,540	△194
業務純益	1,356	1,526	1,790	+264
当期純利益	923	972	1,170	+198
ROE ^{*2}	-	5.7%	5.8%	+0.0%

*1: 18年度は18年度管理会計ルール（一次損失処理前）、21年度・22年度は22年度管理会計ルール *2: 18年度は新規制ヘス前の為、非開示

MIZUHO

22年度の重点戦略

バンキング

- 市場環境の変化に即応する、安定かつ効果的なALM運営
 - グローバルALM運営の深化、等
- 柔軟なリスクコントロールによるパフォーマンス防衛と収益極大化
 - 独自の予兆管理の高度化と緻密な市場分析に基づく迅速な判断・機動的なアロケーション

S&T

- 国内ファイアーウォール規制緩和を踏まえた銀証一体運営、お客さまニーズに対応したソリューションアプローチの深化
- 米国ビジネスなど収益機会豊富な分野への注力による、ビジネスポートフォリオの多様化

DX戦略

- インフラ構築とDX人材育成を両輪に、GMC未来化を推進

SX戦略

- お客さまニーズを捉えたプロダクツの多様化、マーケット仲介機能を発揮

- グローバルマーケットカンパニー共同カンパニー長の輿水でございます。このたびは、2022年度みずほIR Dayの動画をご視聴いただきまして、誠にありがとうございます。この時間では、当カンパニーのビジネスの状況、特にアセット&ライアビリティマネジメントやポートフォリオ運営といった、バンキング戦略の進捗状況につきましてご説明申し上げます。
- 最初に、カンパニー全体の今年度の収益計画を申し上げます。資料左側をご覧ください。業務粗利益は4,340億円と、銀行・証券一体運営の推進により収益力向上が顕著なセールス&トレーディング業務を中心に、前年比459億円の増益を見込んでおります。一方で、経費は2,540億円、業務純益は1,790億円と、前年比264億円の増加を計画しております。
- それでは、ここからバンキング運営にフォーカスしてお話ししていきます。資料右側をご覧ください。今年度、バンキング業務の重点戦略は大きく2点でございます。
- まず1点目としまして、市場環境の変化に即応する安定かつ効果的なALM運営をより深化させてまいります。組織的な強みを活かし、円貨・外貨のALM運営を一体的にする戦略的な試みを強化いたします。続いて2点目は、ポートフォリオ運営におきます、柔軟なリスクコントロールによるパフォーマンスの防衛と収益極大化でございます。20年にわたり、みずほ独自に構築してきた予兆管理をさらに高度化させつつ、緻密な市場分析と豊富なリスク削減手段を活用し、柔軟かつ機動的なアロケーションにより、これを実現してまいります。
- なお、ポートフォリオ運営につきましては、インフレ加速に伴う急速な米金融引締めや地政学リスクの高まりにより、ボラティルな市場環境となる中、収益極大化とパフォーマンス防衛双方に主眼を置いた運営を行ってまいりました。5カ年計画がスタートしました2019年度から、キャリア収益を安定収益源とし、米国債や日本株等の機動的なオペレーションによりまして収益を積み上げてまいりましたが、歴史的な市場環境下、何より柔軟なリスクコントロールに集中してまいります。

バンキング：市場環境の変化に即応するALM運営

グローバルALM運営の深化

- 一体運営を通じて、グローバルに安定かつ効果的な調達・運用を追求
- お客様の外貨ビジネスの安定化・効率化に貢献



的確なALMコントロールに向けた取組み

- 貸出金の見直しに基づく、予防的かつ機動的な調達を実施
- 粘着性の高い顧客預金等を中心とする安定調達基盤を構築。預金に加え、機動性の高い市場調達なども活用



MIZUHO

- それでは、市場環境の変化に即応する安定かつ効果的なALM運営につきまして、少し詳しくご説明したいと思います。
- ページ左側をご覧ください。歴史上稀に見るスピードでの米金融引締めを織り込むかたちでグローバル金融市場が大きな変動を見せる中で、ALM運営のグローバルネットワークを活用しながら、特性の異なる各地域や通貨を隅々まで目を凝らし、流動性リスクマネジメントを行ってまいります。2017年以降、みずほ銀行の各地域のトレジャリー機能を全てグローバルマーケットカンパニーの直轄としまして、ドルや他の通貨の変動に備えるべく大幅に体制を強化済みでございます。むしろ今後予想されるボラティルな市場環境下では、その強みを活かす機会と考えております。また、円貨・外貨の通貨一体運営につきましては、潤沢な円資産を外貨安定調達で活用する等、安定かつ効果的な資金調達の観点から一層推進してまいります。
- ページ右側をご覧ください。具体的な取組みについて申し上げます。外貨資金繰り運営としましては、お客様の外貨調達にお応えするために必要な資金を、粘着性が高いお客様からの預金と市場からの安定的な中長期調達によりまして、おおむねカバーしております。その上で、市場からの安価な短期調達で十分流動性バッファーを保持する運営を行っております。外貨流動性環境の変化に鑑みまして、お客様からの預金、市場からの短期・中長期調達のベストなバランスを継続的に追求し、お客様のニーズに安定的にお応えしながら、調達コストの削減を図ってまいります。
- かかる中、昨年度、市場からの中長期調達コストが歴史的な安価となった局面を捉え、米金融正常化による先行きの調達環境の悪化も見据えて、通貨スワップ等による市場からの中長期調達の追加実施を行っております。中長期調達を増やせば調達の堅確性は向上しますが、一方で調達コストがかさむというデメリットがございます。市場の変動を捉え、非常に安い局面で機動的に中長期調達を増やし、堅確性の向上とコストの極小化を実現できた好事例と考えております。一方、円貨バランスシート運営につきましては、現在の金融政策下で余資運用がテーマとなっておりますが、運用手段の多様化により、資金効率の改善に努めております。このように、変動激しい市場環境下も、安定かつ効果的なALM運営を通じまして、お客様のビジネスに持続的に貢献してまいります。

バンキング：柔軟なリスクコントロール

投資・ALM運営の考え方

- 金利・株式・クレジットへの最適な投資分散を徹底し、機動的にアセットアロケーション
- 実現益と評価損益のバランスを重視

パフォーマンス防衛、中期的な収益最大化のための分析・議論及び迅速な意思決定

収益/リスク・ポジション 相場/予兆シグナル リスクアベタイト
シナリオシミュレーション ベンチマーク比較

各相場局面での資産クラス分析 機動的なポートフォリオ運営



*1: 一定の金利変動に対する損益変動幅。外貨ALMから生じる分を含む *2: カンパニー管理ベース
*3: FG連結。外国債券に係るヘッジ手段のうち、繰延ヘッジ会計適用分のネット繰延損益を勘案（外国債券の評価損益とヘッジ手段であるデリバティブの損益のネット合計）

MIZUHO

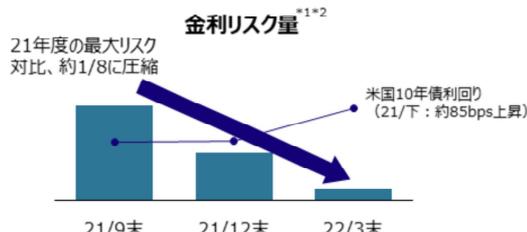
米金利急騰下の外貨バンキング運営

歴史的な市場環境の変化

- 米2年/5年金利は過去30年で最大の上昇幅を記録



外貨バンキング全体で大胆に金利リスク量を削減



債券ポート・ALM一体の運営を通じて評価損の拡大を抑制

- 21/4Q 評価損益増減
外国債券（ヘッジ勘案後）³ + 外貨ALM²: 約△200億円

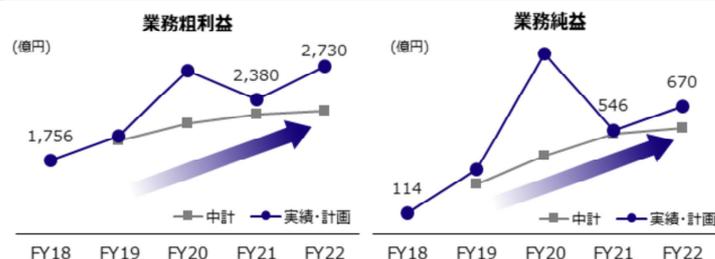
- ここでは、歴史的な市場変動下における柔軟なリスクコントロールにつきましてご説明申し上げます。
- ページ左上段をご覧ください。われわれの基本的な考え方は、市場環境を踏まえた債券・株式・ファンド等への最適な投資分散、これを徹底した機動的なアセットアロケーション、および実現益と評価損益のバランスを重視ということです。そして、現在の歴史的な市場変動下におきまして何より重要なのは、パフォーマンス防衛や中期的な収益最大化のための分析・議論、および迅速な意思決定と認識しております。
- 従前も申し上げましたが、これらを実践していくためには、まず一人ひとりが毎日真摯にマーケットに向き合い、内外のさまざまなネットワークを使って情報を取り、相場を動かす、あらゆる要素を分析しながら、自らの意見を出し合い、役員以下、部署を横断して自由闊達に議論を繰り返していくことが極めて重要です。例えば、毎日夕方に1時間ほど、役員以下数十名の担当者が一堂に会し、情報を共有し、AI等を用いた状況分析を含め、相場やポジション運営に関する高度な議論を戦わせる場を設けております。
- また、収益計画やポジション枠といった制約要因、先端テクノロジーを使った予兆管理システムの分析結果、シナリオシミュレーションなども手段に加えて、多方面に議論の質を高めていくことも必要と考えております。そして、こうしたプロセスを愚直に繰り返し、組織としての相場観を磨き上げ、常に化する相場局面を見極め、債券・株・ファンド等の適格なアセットアロケーションを柔軟に変動させていく所存でございます。こうしたオペレーションを続けていくことで、ポートフォリオの中期的なパフォーマンスを向上させていきたいと考えております。
- 右ページをご覧ください。今年の1月から3月期にアメリカ2年/5年金利は、1980年以降最も大きな上昇幅となる等、歴史的な急騰となりましたが、昨秋より米国金利が上昇していく過程で、既に現物の売却やデリバティブのヘッジ等も交えまして、リスク量を大きく削減し、相応のプロテクトができたと考えております。リスク量を機動的に増減させることの重要性を改めて認識いたしました。

- さて、このご説明の最後に、資料には載せておりませんが、今後のポートフォリオ運営にとって重要なグローバルな市場環境について触れておきたいと思います。
- 格差の拡がりといった社会の変化、ポピュリズムの台頭といった政治の変化、戦争や制裁といった地政学の変化、食糧や環境問題、ネットゼロへの関心の高まり、ハイパー・グローバル化の終焉、人口動態の変化といった直近で観測される構造変化は、いずれも中長期的なインフレ要因でございます。一方、中央銀行が利上げと資産圧縮を急げば、グローバルに既に潜在成長率が低下する中で、米欧を中心にあっけなくリセッションに陥るリスクも相応に存在します。今年度は、複数の異なる、踏み込んで申し上げれば、全く逆なシナリオの確率が各々相応に存在する、少なくとも過去20年間でも最も先行きが読みにくい、予断を許さない年になると思われれます。
- かかる中、われわれの強みを活かして、最大限の成果を出せるように努力する所存です。グローバルマーケットカンパニーのバンキング運営に関するご説明は以上でございます。ご清聴ありがとうございました。

S&T：銀証一体運営の推進による収益力向上

- 収益水準は当初5か年経営計画を上回るペースで伸長

収益推移^{*1}



業務粗利益 (プロダクト別)



業務粗利益 (地域別)



*1: カンパニー管理ベース *2: Corporate & Investment Banking, 銀行・証券、プライマリー (Banking) ・セカンダリー (Markets) を一体運営するビジネスモデル

MIZUHO

これまでの取組みと成果



- グローバルマーケットカンパニー共同カンパニー長の芝田です。よろしくお願いいたします。私からは、セールス&トレーディング業務の足元の状況と今後の戦略についてお話しいたします。
- まず、2021年度の収益状況です。左上のグラフをご覧ください。前年の2020年度において、金融緩和の大きな追い風による収益上振れがあったこともあり、2021年度は前年度比減少計画でありました。また、昨年度第3四半期までは、金利・為替市場の動意が薄く、FICCのフロー系のビジネス環境が厳しかったこともあり、昨年度のフロービジネスは相対的に低調でした。一方で、ここ数年、銀行・証券の機能統合を進めてきたデリバティブなどを含め、日米を中心にプロダクトラインの拡充を行っており、またエクイティ業務では、日米ともに計画を上回る水準を確保するなど、全体としてはフロービジネスの低調を相応に打ち返すことができました。
- 最終的に、2021年度のセールス&トレーディング業務収益実績は、当初年度計画を若干下回る水準ではありましたが、業務粗利益、業務純益双方において、当初中期計画で想定した水準を上回る実績を確保することができました。2022年度も、後ほどご説明する各種施策等を通じて収益力増強に努め、粗利益で15%程度、業務純益で20%超の増収増益を目指します。また、中計期間を通じて、計画水準を大きく上回る水準での持続的成長を目指してまいります。
- 左下の二つのグラフをご覧ください。こちらは、現中計前年度である2018年度から足元までの粗利益の推移をお示しています。まず左側のグラフはプロダクトライン別ですが、フィクストインカムが引き続き全体を牽引している一方、日米を中心としたエクイティ業務が2018年度対比で80%程度成長していることがご覧いただけます。
- また、右側のグラフは地域別の収益推移ですが、米国の収益規模が2018年度からの3年間で2倍以上と大きな成長を見せています。その内訳は、米州フィクストインカムで約2倍、米州エクイティは約3倍となっています。2021年度には、米州の収益規模が日本を初めて上回っており、今後もこの傾向は続くものと考えています。こうした足元までの実績は、ページ右側にお示している各種の取組みの成果と考えています。

- 米州業務の成長の背景として、銀証ビジネスの一体運営とCIB体制の整備が挙げられます。CIB体制とは、銀行・証券の一体運営、プライマリー・セカンダリーの一体運営を行うビジネスモデルですが、米国においては、このCIB体制が、フロントだけでなく、内部統制、ガバナンスも含め確立できたことは、成長の大きなエンジンになっていると考えています。
- また、日米のエクイティ業務においては、ビジネス環境の変化に対応した構造改革を断行し、人的資源やインフラへの適切な投資を行ってきたこと、日米共同でのデリバティブビジネス強化を行ってきたことなどの結果、2020年度以降大きく収益化が進みました。日本においても、金利為替デリバティブ機能の銀証統合など、規制の範囲内での銀証一体化を進めています。こうしたさまざまな取組みによって、セールス&トレーディング業務全体の成長のみならず、プロダクトラインの多様化、ビジネスポートフォリオの安定化を進めてまいります。

S&T：更なる成長に向けた取組み

銀証一体運営を軸とした成長戦略

地域	現状までの成果・評価	今後の方針	グローバル戦略
日本	<ul style="list-style-type: none"> ■ 金利デリバ統合による顧客フロー増強 ■ エクイティの構造改革進展・収益力強化 	<ul style="list-style-type: none"> ■ エンティティ/プロダクト横断のソリューション提供力の強化 ■ 国内FW規制緩和による一体運営深化 	グローバル戦略 為替リスクブック集約 日米エクイティ連携 グローバルマネージメント強化
米国	<ul style="list-style-type: none"> ■ CIBモデル確立と顧客基盤の強化 ■ エクイティデリバ・地方債などプロダクト拡充 	<ul style="list-style-type: none"> ■ ECM・デリバティブ・ファイナンスビジネスなど更なる成長機会の捕捉 	
欧州	<ul style="list-style-type: none"> ■ 金利デリバを中心に銀証一体化完了 	<ul style="list-style-type: none"> ■ CIB体制の強化、プロダクト多様化 	
アジア	<ul style="list-style-type: none"> ■ トラバン強化を通じた為替ビジネス成長と、DCMと一体のクレジットビジネス確立 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 銀証一体化を通じたプロダクトライン拡充による大きな成長を目指す 	

DX

人材育成

新規ビジネスへの挑戦

・ 未来化・デジタルイノベーション推進。業務変革と生産性向上

・ エンティティを跨いだ人材交流。市場専門人材の育成

・ ESG関連プロダクト、カーボンプレジット

*: ファイアウォール規制

MIZUHO

- セールス&トレーディング業務の今後の戦略です。このページでお示すように、基本的には、グローバル各地域の特性に応じた地域戦略の横軸と、グローバル戦略の縦軸の両輪で進めていく考えです。ここでは、各地域の主要戦略についてご説明します。
- 日本においては、現在進めている銀証一体化をさらに進化させます。特に、それを通じて、エンティティ横断・プロダクト横断の市場ソリューション提供力を強めていきたいと考えています。今年予定されているファイアウォール規制緩和や、みずほグループとして検討しているグループ横断の新たな人事の枠組みなどは、こうした動きを後押ししてくれるものと考えます。
- 米国においては、足元までに確立してきたビジネスをさらに延伸させます。特に、ECMと一体となったコーポレートデリバティブやファイナンスビジネスなどに、さらなる成長余地があると考えており、必要に応じて、米国にはバランスシートなどのリソースを追加投入していくことも検討します。
- 欧州においては、既にFICCの銀証一体化は完了しており、地域CIB体制を強化していくことで、バンキングサイドと一体となって成長機会を捉えていきたいと思っております。最後にアジアですが、足元まではトラバン強化と一体となった為替ビジネスや、香港でのDCMと一体となったクレジットビジネスに注力してきましたが、今後はこれに加えて、アジア地域でも銀証一体化を進め、インフラ投資や体制整備を行いながら、数年単位でトップラインを大きく増加させたいと考えており、そのための具体的施策に今年度から着手します。
- また、グループベースの取組みとして、未来化というタイトルで進めている市場部門のDXによる業務変革、新たなグループ人事の枠組み議論とも連動して、エンティティ横断の人材活用やプロフェッショナル人材育成強化、さらには新たな市場ビジネスへの挑戦などを引き続き進めていきたいと考えています。以上、私から、セールス&トレーディング業務についてお話しさせていただきました。ありがとうございました。

アセットマネジメントカンパニー

アセットマネジメントカンパニーの重点戦略

ビジネス環境 / 戦略の進捗状況

ビジネス環境

- コロナ禍をきっかけに社会・経済の構造変革の動きが一層顕在化し、お客さまのニーズは大きく変容しつつ拡大
- 緩和された金融政策の揺り戻しや、地政学リスクの高まりにより、不安定な市場環境継続

戦略の進捗状況

- 公募投信を中心にトップラインを安定的に積上げ
- 年金ビジネス体制の見直しや、運用の「選択と集中」、より効果的な経営リソースの活用に向けたファンド効率化等、構造改革の取組みが着実に進捗

収益計画^{*1}

(億円)	18年度	21年度	22年度	
	実績	実績	計画	YoY
業務粗利益	497	595	630	+35
経費	△272	△334	△370	△36
業務純益	157	204	200	△4
当期純利益	52 ^{*2}	84	80	△4
ROE ^{*3}	-	7.8%	7.5%	△0.3%

^{*1}: 18年度は18年度管理会計ルール（一次損失処理前）、21年度・22年度は22年度管理会計ルール ^{*2}: 業務純益外で計上した一過性利益を控除した実態ベース ^{*3}: 18年度は新規制ベース前の為、非開示

MIZUHO

取組み骨子

AMCが 目指す もの

- 資産運用ビジネスを通じた「国内金融資産活性化」、「持続可能な経済・社会の実現」への貢献
- 安定的かつ収益性の高いビジネスのさらなる拡大・成長

22年度の重点戦略

コア事業におけるトップラインの伸長

公募投信

資産形成ニーズに対応した商品・運用力の提供

年金・機関投資家

グループ機能をフル活用したソリューション提供

成長加速に向けた追加戦略

国内非対面
ビジネスへの取組み

インオーガニック戦略

- アセットマネジメントカンパニー長の石川でございます。このたびは、2022年度みずほIR Dayの動画をご視聴いただき、誠にありがとうございます。早速ですが、アセットマネジメントカンパニーの重点戦略から説明を始めさせていただきます。
- はじめに、足元のビジネス環境ですが、コロナ禍をきっかけに、個人の価値観の変化、そして社会経済の構造変革が加速する中、お客さまの資産運用ニーズは、大きく変容しながらも拡大しているものと認識しております。さらに、緩和された金融政策の揺り戻しや、地政学リスクの高まりにより、不安定な市場環境が継続しております。このような環境下、この3年間で、公募投信を中心に、トップラインを安定的に積み上げるとともに、確定給付年金、確定拠出年金一体でのソリューション提供実施に向けた年金ビジネス体制の見直し、主力プロダクツの運用力強化のための選択と集中、さらには経営リソースのより効果的な活用に向けたファンド効率化などの構造改革の取組みが着実に進捗しております。
- 足元の収益実績ですが、昨年度は、業務粗利益595億円、業務純益204億円と、カンパニー制導入以来、最高益を達成しております。今年度は、トップラインを増加させる一方、安定的業務運営や将来の成長に向けた投資に関連する経費増加により、ボトムラインはおおむね前年度と同程度となる計画を立てております。
- 続いて、アセットマネジメントカンパニーの取組みの骨子についてご説明いたします。アセットマネジメントカンパニーは、国内金融資産活性化と持続可能な経済・社会の実現に貢献し、安定的かつ収益性の高いビジネスのさらなる拡大・成長を成し遂げることを目指しており、それを念頭に、今年度の重点戦略を定めております。
- まず、収益力強化として、公募投信ビジネスでは、個人のお客さまの資産形成ニーズに対応した商品・運用力の提供を行い、年金・機関投資家ビジネスでは、グループ機能をフル活用したソリューションを提供することで、コア事業でのトップラインを強化していきます。加えて、内外市場における成長加速に向けた新たな取組みとして、国内非対面ビジネスの取組み、さらにはインオーガニック戦略についても進めてまいります。
- 次ページ以降で、それぞれの具体的な取組みについて説明してまいります。

AMCの果たしていく役割

- 資産運用ビジネスを通じ、国内金融資産の活性化およびサステナブルな経済・社会の実現に向けた移行を後押し



* Net Zero Asset Managers-initiative

MIZUHO

- まず、アセットマネジメントカンパニーは、先ほども申し上げたとおり、資産運用ビジネスを通じて、国内金融資産の活性化、そして持続可能な経済・社会に向けた移行を実現していくことを果たすべき役割としております。投資家のお客さまに対して、投資信託やファンド・ラップといった資産形成商品、確定給付年金、企業型確定拠出年金、iDeCoといった、年金制度を活用した商品サービスをグループ体となって提供することで、貯蓄から資産形成を促進してまいります。また、アセットオーナーのお客さまとの対話や、運用レポートやセミナーなどを通じた積極的な情報の提供・開示、加えてESGプロダクトの拡充に取り組むことで、お客さまのサステナブルな資産運用に貢献いたします。
- 一方、投資家のお客さまからお預かりした資金をわれわれは運用していくわけですが、企業のESGへの取組みを評価し、投資判断に活用するESGインテグレーションや、投資先企業とのエンゲージメント、議決権行使などを通じて、クライメイト・トランジションをはじめとする投資先企業の移行を促進し、投資先企業の企業価値向上を促していきます。その結果として、投資家のお客さまの運用リターンの向上につながり、さらに投資が加速するという、インベストメントチェーンにおける好循環を創出することで、家計の安定的な資産形成と持続的な経済成長の両立を追求し、サステナブルな経済・社会の実現に貢献してまいります。
- アセットマネジメントカンパニーの中核となる運用会社のアセットマネジメントOneでは、サステナビリティに関する取組みを強化しており、スチュワードシップ活動を高度化するとともに、自社におけるサステナビリティ・トランスフォーメーションの実践にも注力しております。そうした取組みを包括的に紹介するサステナビリティレポートを、従前継続して発行していたスチュワードシップレポートの内容を大幅に拡充する形で、昨年発刊しました。
- また、アセットマネジメントOneは、2050年までに、温室効果ガス排出量ネットゼロを目指す、Net Zero Asset Managers-initiativeにおける本邦唯一の発足メンバーですが、このイニシアティブの取組みとして、温室効果ガス排出量のネットゼロ達成に向けた、2030年時点における中間目標を、運用資産の53%と設定しました。こちらを運用資産額に換算すると、30兆円程度となります。お客さまや関係機関との連携を緊密にし、日本の運用会社として、ネットゼロエミッションへの移行を促進することで、お客さまへの受託者責任を果たしてまいります。

公募投信ビジネス

資産形成ニーズに対応した商品・運用力の提供

商品・運用力の提供を通じたAUM積上げ・収益伸長



強固な顧客基盤

業界最大規模の顧客基盤

取引販売社数 **237** 社

AM-One AUM 販売別構成 (22/3末時点)



販社サポートの充実

- コンテンツ拡充**
 - 販社向けWebサイト **6,670** 件
 - 動画コンテンツ
- 勉強会・セミナー**
 - 販売員向け **6,670** 件
 - 個人投資家向け **136** 件
- R&I 顧客満足大賞2022 優秀賞**
- リフィニティブ・リッパード・ファンド・アワード・ジャパン2022**
- 表彰ファンド数 17**

資産形成ニーズに対応した商品戦略³

競争力のある基幹商品を中心とする残高増強

グローバル株式ファンド⁴ リターン重視 AUM 3.0 兆円	未来の世界シリーズ グローバル 新興国 先進国 ESG 子配分 (昨年追加)	AUM総計	2.1兆円
	ファンドスミス 設定未流入額 +2,400 億円 旗艦ファンド 日本初上陸⁵	設定未流入額	+2,400億円
バランス型ファンド 安定性重視 AUM 2.0 兆円	投資のソムリエ 投資のソムリエ	資金流入額	1位 ⁶ (+1,700億円)
		純資産額	1位 ⁶ (6,200億円)

マクロ環境や金融市場の変化を捉えた商品提供

金利に着目したファンド 金利上昇局面	円結び	AUM総計	860億円
	プライムOneシリーズ	AUM総計	2,900億円
	みずほグローバルターゲット	6月新設予定	

*1: AM-One、(出所) 格付投資情報センター「ファンド情報」374号 *2: AM-One、(出所) Refinitiv (<https://www.refinitiv.com/ja/rifa2022>) *3: AUM等の各種計数は21年度末時点 *4: 海外株式ファンドからインテックスファンド分を除外、(出所) QUICK *5: ファンドスミス・エグジティブ・ファンド (英国籍) と同一の運用戦略の公募ファンドが日本初上陸 *6: バランス型ファンド内

MIZUHO

- 続きまして、公募投信ビジネスについてご説明いたします。公募投信ビジネスは、アセットマネジメントカンパニーの成長ドライバーであり、今後もさらなるAUMの積上げを通じ、トップラインを伸ばしてまいります。そのための戦略を2点ご紹介いたします。
- まず1点目は、資産形成ニーズに対応した商品戦略への注力です。競争力のある基幹商品を中心とする残高の増強に加え、マクロ環境や金融市場の変化も踏まえた商品提供を行ってまいります。具体的には、まず、世界経済の成長を享受したいというリターンを重視するニーズに応えるグローバル株式ファンドのご提供です。成長性にフォーカスして投資をする未来の世界シリーズにおいて、ラインナップを拡充するとともに、相対的に株価変動が小さい優良株の超長期保有を行うファンドスミスを日本で初めて導入するなど、お客様の多様なニーズに応えるべく、提供ファンドの幅を広げてまいりました。また、先行き不透明なマーケットにおいて、中長期的に安定した運用ニーズに応えるバランス型ファンドの提供にも力を入れております。代表的な投資のソムリエは、その運用力にご評価をいただき、昨年度の資金流入額は、バランス型ファンド内で業界1位となりました。今後も、運用力強化に向けた不断の取組みを進めることで、お客様の資産形成ニーズにお応えする商品提供に力を入れてまいります。
- それらに加えて、利回り型商品への根強いニーズがある中、金利上昇局面を捉えた機動的な商品導入を実施していきます。これまで、円結び、プライムOneなどの商品を提供しておりますが、本年6月には、外国債券を満期まで保有し、為替変動の影響も抑制することで、安定的な利回りを享受することが期待できる新ファンド、みずほグローバルターゲットを新たに設定いたします。
- 2点目として、強固な顧客基盤に対するサポートの拡充です。アセットマネジメントOneの公募投信の販売会社数は業界最大規模であり、AUMベースで見ても、グループ内とグループ外の販売会社の残高比率は、それぞれ約50%となっております。この幅広い販売会社に対し、コロナ禍でもしっかりとサポートを行うため、販売会社向けWebサイトや豊富な動画コンテンツの提供、さらには販売員への勉強会や、販売会社と共同した個人投資家への勉強会のオンラインでの実施など、積極的に取り組んでおります。販売会社からの高い満足度や、その源泉ともなる商品への評価の表れとして、外部機関実施のワードも多数受賞しております。

年金・機関投資家ビジネス

年金総合コンサルティングの高度化

- グループ一体で環境変化を踏まえたソリューションを提供

お客様の課題 退職給付を取り巻く環境変化への対応

資産運用コンサルティングの推進

財政・会計・ポートフォリオ分析を起点とした運用ソリューション提供

DB

退職給付制度コンサルティングの推進

安心・安全に従業員が長期目線で働き続けるための年金制度見直し

Well-being向上、サステナ目標の達成などお客様の多様なニーズに応じたインセンティブプランとして株式給付制度導入をサポート

DB DC

採用社数 No. 1 (907社) J-ESOP BBT

お客様の課題 自律的に、長く安心して暮らすための資産形成

業界最大規模のDC加入者に対し貯蓄から資産形成へのシフト加速を促進 DC加入者数 約166万人

法改正による対象者拡大機会を捉えた更なる加入促進 DC iDeCo

- 22年5月 iDeCo加入年齢拡大
- 22年10月 (予定) iDeCo加入要件緩和 (企業型DC)
- 24年12月 (予定) iDeCo拠出限度額引上げ

お客様に寄り添った情報提供 (DX 推進) DB DC iDeCo

- DC加入者向け e-ラーニング
- ロボアドバイザー "SMART FOLIO <DC>"
- ライブファン・シミュレーション "100年デザイナー"

* 加入者と運用指図者 (新規拠金は拠出せず運用のみ実施) の合算数

MIZUHO

地銀向けソリューション提供

- お客様の経営課題にグループ一体で向き合い、総合提案を通じて経営強化をサポート

資産サイドの課題

- 長期化する低金利環境による資金利益の減少
- 高度化する運用・リスク管理
- 顧客預金積み上がりによる余剰資金の日銀預け金への大量流入

負債サイドの課題

- 顧客預金の積み上がりによる支払い利息の増加

地銀のニーズ

- 効率的な有価証券運用
- 運用・リスク管理の人材確保
- 預金コントロール

〈みずほ〉のソリューション

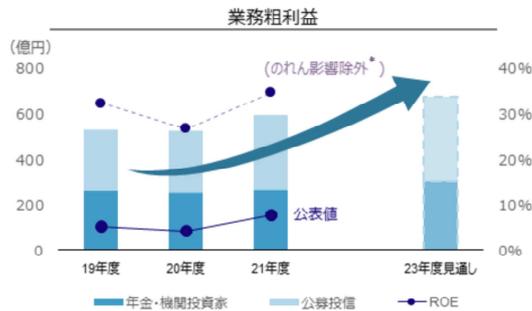
- ✓ グループのコンサル力も駆使したポートフォリオ分析・リスク管理
- ✓ オーダーメイドでのマルチアセット戦略
- ✓ 運用・リスク管理における人材育成サポート
- ✓ 顧客預金を代替する公募投信の提供

- 次に、年金・機関投資家ビジネスの取組みについて説明いたします。
- まず年金ビジネスでは、年金総合コンサルティングの高度化に取り組んでいきます。退職給付制度を取り巻く環境は、低金利環境の継続、長寿化や定年延長といった従前からの流れに加え、雇用の流動化といった社会的な構造変化も生じているため、お客様の退職給付制度全体を俯瞰し、グループ一体となったソリューションの提供が求められています。運用面では、資産運用コンサルティングとして、緩和された金融市場の揺り戻しや、地政学リスクの高まりを通じた市場のボラティリティ上昇による、お客様のポートフォリオリスクの顕現化、お客様の財政への影響といった課題に対し、財政・会計・ポートフォリオ分析を起点とした運用ソリューション提供を強化しております。制度面では、制度設計時と現在の環境とのギャップへの対応として、将来を見据えた持続可能な退職給付制度設計を提案しています。具体的には、定年延長などに対応する企業年金制度の見直しや、確定給付型から確定拠出型への移行などです。
- さらに、制度全体を考える上で、年金にとどまらない付加価値もお客様に提供していきます。具体的には、役職員の方のWell-being向上、サステナ目標の達成をはじめとするお客様の多様なニーズに応じたインセンティブプランとして、株式給付制度導入のサポートを行っており、こちらの採用者数は、みずほが業界ナンバーワンとなっております。自律的に、長く安心して暮らすための資産形成という課題に対しては、業界最大規模を誇る確定拠出年金の加入者のお客様に対し、貯蓄から資産形成のシフト加速を推進してまいります。法改正による対象者拡大機会を捉え、さらなる加入促進を行っていくと同時に、お客様に寄り添った情報提供を、デジタルも活用しながら行ってまいります。
- また、地銀のお客様に向けては、みずほ銀行が地銀のお客様の経営課題に対してしっかりと向き合い、アセットマネジメントOneの運用専門性も活用しながら、一体でのソリューション提供を行い、地銀のお客様の経営強化サポートに取り組んでおります。地銀のお客様の経営課題には、長期化する低金利環境による資金利益の減少や、高度化する運用・リスク管理、顧客預金積み上がりによる余剰資金の日銀預け金への大量流入、および預金利息・コスト負担が挙げられます。お客様が抱える課題をお客様と共有した上で、資産・負債両面から総合的にソリューションを提供いたします。

- お客さまのバランスシートを俯瞰的に分析した上で、とりわけ効率的な有価証券運用に貢献するため、グループのコンサルティング力も駆使したポートフォリオ分析やリスク管理、オーダーメイドでのマルチアセット戦略を提供するとともに、運用・リスク管理の専門人材育成やノウハウの蓄積などの支援も行っております。
- また、増加する顧客預金を代替するものとして、公募投信の提供を行い、収益圧迫要因をコントロールするだけでなく、地銀のお客さまにおける収益機会や顧客とのリレーション構築機会の創出にも貢献していきます。

収益力強化・成長加速への追加戦略

トップラインの伸長



拡大する個人の資産形成ニーズ 多様化する年金・機関投資家の運用ニーズ

グループ一体となった商品・ソリューション提供

内外市場における成長加速に向けた新たな取組み

国内非対面ビジネスへの注力

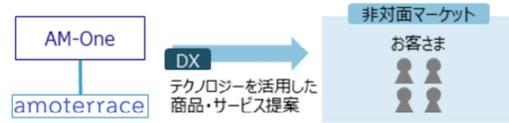
インオーガニック戦略

* 当期純利益、およびAMCの内部リスク資本から、のれんによる影響を除外して簡易的に算出

MIZUHO

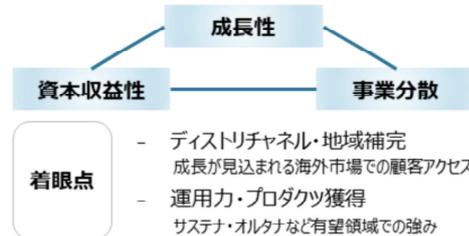
国内非対面ビジネスの取組み

- 急速に存在感が増す個人非対面市場における、DXを活用した顧客基盤拡充、新商品・サービス開発力強化
 - AM-Oneからビジネス開発機能を切り出した新会社AM-One TERRACEを設立



インオーガニック戦略

- 海外アセマビジネスの取込みにより、事業ポートフォリオの拡充、成長性、資本効率の向上を目指す



- 最後に、収益力強化とさらなる成長加速への取組みについてご説明します。アセットマネジメントカンパニーは、これまで公募投信を成長ドライバーとしてトップラインを伸ばし、冒頭のページでもお伝えしたように、カンパニー制導入以降、最高益を更新いたしました。アセットライトで資本効率が高く、安定的なストックビジネスであるというのが、アセットマネジメントビジネスの特徴ですが、今後も、これまでご説明したような施策を通じ、個人のお客さま、年金・機関投資家のお客さまに対するグループ一体となった商品・ソリューション提供によって、持続的な成長を目指していきます。
- 加えて、さらなる成長加速への追加の取組みも実施してまいります。1点目として、国内において急速に存在感を増す非対面市場において、DXも活用した顧客基盤の拡充、新商品・サービス開発力を強化してまいります。その取組みの一つとして、アセットマネジメントOneからビジネス開発機能を切り出した新会社、アセットマネジメントOne TERRACEを今年の1月に設立いたしました。この新会社も活用しながら、変化するお客さまのニーズを捉えた商品・サービスの研究開発を加速してまいります。
- こうしたオーガニックな成長に加え、インオーガニック戦略による事業ポートフォリオの拡大を通じた、成長性、資本効率の向上を目指します。顧客アクセスの拡大による海外市場の成長取り込みや、サステナ・オルタナをはじめとする高成長領域で、高付加価値の運用力、プロダクツの獲得などに取り組んでまいります。また、検討にあたっては、金融グループとして、お客さまに対するさまざまな分野での付加価値の提供なども視野に入れてまいります。
- これらの取組みを通じて、アセットマネジメントカンパニーの中長期的な成長を実現していくとともに、国内金融資産活性化と持続可能な社会の実現に今後も貢献してまいります。

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	CIC	: 大企業・金融・公共法人カンパニー
TB	: みずほ信託銀行	GCC	: グローバルコーポレートカンパニー
SC	: みずほ証券	GMC	: グローバルマーケットカンパニー
AM-One	: アセットマネジメントOne	AMC	: アセットマネジメントカンパニー
RT	: みずほリサーチ&テクノロジーズ	GPU	: グローバルプロダクツユニット
FT	: みずほ第一フィナンシャルテクノロジー	RCU	: リサーチ&コンサルティングユニット
LS	: みずほリース		

為替レート

期末TTM	20/3末	21/3末	22/3末
USD/JPY	108.83	110.72	122.41
EUR/JPY	119.65	129.76	136.77

管理会計	22年度計画レート
USD/JPY	127.00
EUR/JPY	140.97

計数の定義

管理会計

カンパニー管理ベース	: 各カンパニーが集計した計数
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 カンパニー別業務純益については、期初計画における経費アロケーションを踏まえ経費を算出
安定収益	: 経常的な対顧客収益+ALM収益（資産・負債の総合管理から生じるバンキング勘定収益）
アップサイド	: 経常性の無い対顧客収益+トレーディング関連収益
内部リスク資本	: 規制上のリスクアセット（RWA）、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
ROE	: 当期純利益÷カンパニー内部リスク資本。RBC・CIC・GCCの内部リスク資本は新規制ベース。GMC・AMCはバーゼル現行規制ベース

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ご参照ください。

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。