

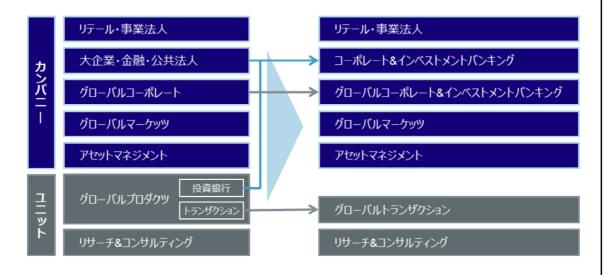
目次

リテール・事業法人カンパニー	P.	4
コーポレート&インベストメントバンキングカンパニー	P.	12
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	P.	20
グローバルマーケッツカンパニー	P.	30
アセットマネジメントカンパニー	P.	36

MIZLHO 2

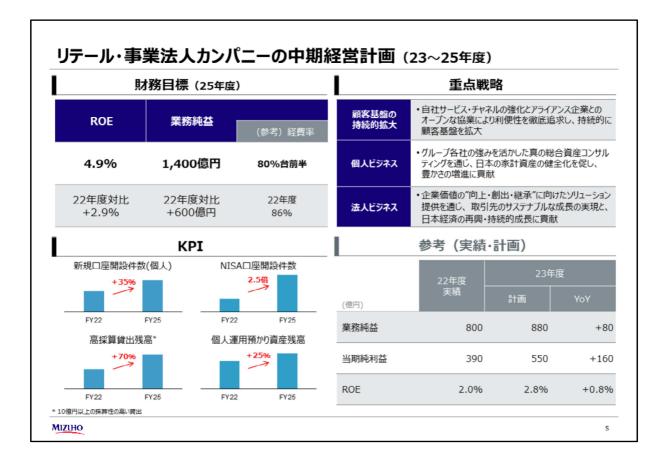
組織体制

■ 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するため、23年4月に組織を見直し

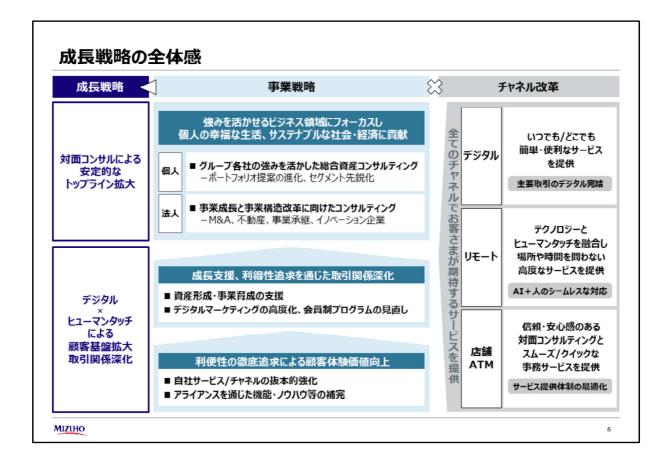


MIZUHO

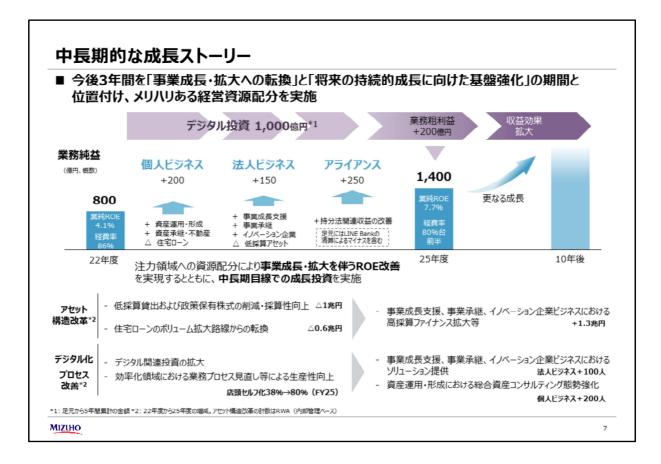
リテール・事業法人カンパニー	



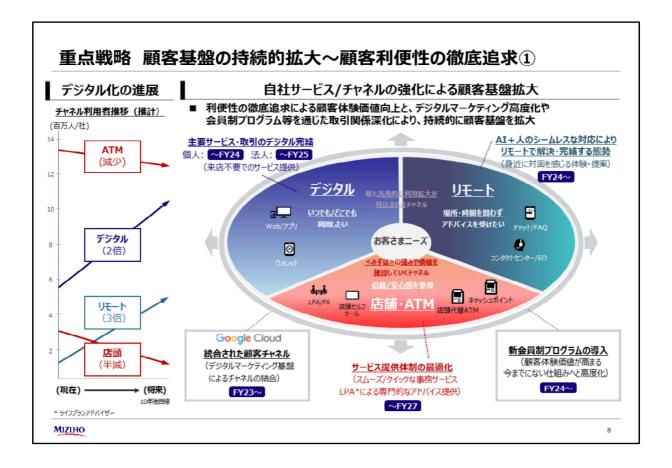
- ✓ みずほフィナンシャルグループ、リテール・事業法人カンパニー長の磯貝でございます。この時間では、当カンパニーの中期経営計画・重点戦略の取組み状況についてご説明いたします。
- ✓ まずは、リテール・事業法人カンパニーの中期経営計画の概要です。業務純益の目標は 2022年度から+600億円となる1,400億円、当期利益ROEは2022年度対比で+2.9%となる4.9% を目標とします。
- ✓ これらの目標を達成するために、成長投資も通じた顧客基盤拡大と法個ビジネスの成長に取り組んでまいります。まずは、お客さまに提供する各種サービスおよびチャネルについて、自ら強化していくことに加えて、アライアンスを通じて更なる顧客利便性を追求し、新規お取引の獲得や利用率の向上など、顧客基盤の拡大を図っていきます。個人ビジネスについては、総合金融グループとしての機能を最大限活かした、真の総合資産コンサルティング提案を進化させるとともに、NISAも活用した資産運用・形成を支援してまいります。法人ビジネスについては、日本が抱える構造的な課題に向き合い、企業価値の向上・承継・創出、この3点に特に注目して、事業承継や事業構造改革のソリューション提供、M&Aファイナンス、MBO/LBOファイナンス等の付加価値の高い貸出金の提供を通じ、お客さまとみずほ双方のサステナブルな成長を実現してまいります。



- ✓ 続きまして、中期経営計画における成長戦略の全体感です。中期経営計画では、デジタルと ヒューマンタッチを融合した顧客基盤の拡大や取引関係進化に持続的に取り組むとともに、 対面コンサルティングによる安定的なトップライン拡大を目指します。
- ✓ 自社サービスやチャネルの抜本的な強化に加え、アライアンスによる機能の補完を通じ、顧客利便性を徹底的に追求することで顧客体験価値の向上を図ります。また、デジタルマーケティングの高度化を通じ、よりお客さまに最適な情報提供を実施していくと同時に、会員制プログラムの見直しを実施し、お取引の深化に応じてロイヤルティや利得性を感じていただく世界を実現していきます。また、店舗やリモートチャネルにおいて、お客さまのステージに合わせた丁寧な資産形成や事業育成の支援を行うと同時に、利便性のあるデジタルチャネルでのサービスも体感いただくことで、お客さまにデジタルとヒューマンタッチを組み合わせた心地よいお取引を続けていただく仕組みを構築いたします。こうした取組みを通じて、お客さまの成長を支援し、みずほのコアとなるお客さまの取引を拡大してまいります。
- ✓ 加えて、お客さまのステージに応じて変化するニーズに対し、みずほの強みを活かした対面 コンサルティングを提供していくことで、安定的なトップライン拡大を実現します。その実現に 向けて、主要な取引をデジタル完結できる状態にし、簡単で便利に利用できるサービスを拡 大していきます。また、コンタクトセンターでのアドバイスやサポートによる「時間や場所を問 わないサービス」を、AIも活用してシームレスな対応で実現するとともに、店舗・ATMも含めあ らゆるリアルチャネルにおいて、それぞれの特性を最大限発揮し、お客さまの利便性と安心 感のあるサービスを徹底的に追求していくことで、これらの事業戦略を支えてまいります。



- ✓ 続いては、中計期間中の成長ストーリーです。今次の中計期間を「事業戦略拡大への転換」と「将来の持続的成長に向けた基盤強化の期間」と位置づけ、メリハリある経営資源配分を行ってまいります。
- ✓ まずは、徹底した顧客の利便性向上を実現するため、デジタル投資1,000億円等の積極的な成長投資を行う一方で、人員配置の最適化や店舗運営の見直し等による生産性向上にも取り組み、経費率をコントロールしていきます。また、それぞれのビジネス領域においても、アセットや人員等のリソースを強化分野にシフトすることで、事業成長拡大を伴うROE改善を実現していきます。
- ✓ アセットについては、付加価値の高いサービスを提供することで、低採算アセットを削減・改善もしていくと同時に、住宅ローンについてはボリューム拡大路線からの転換を行い、それらから捻出したアセットを、企業の事業成長支援、イノベーション企業ビジネス、事業承継におけるリスクマネー供給など、より付加価値が高く採算性の高い分野に振り向けていきます。次に、人員リソースについては、デジタル完結可能な取引の拡大や、店頭事務サービスのセルフ化などを通じてお客さまの利便性と生産性向上の双方を実現させていきます。また、生産性の向上により捻出した一部のリソースを、法人ビジネスや個人ビジネスの成長分野にシフトさせ、各ビジネスの拡大を図っていきます。
- ✓ これらの経営資源再配分を実行することで業務純益1,400億円、当期利益ROE4.9%を目指します。



- ✓ 続いて、各重点戦略についてご説明いたします。まずは、顧客基盤の持続的拡大についてです。デジタル化の進展に伴い、今後デジタルチャネル、リモートチャネルの利用者が急激に拡大、ATM・店舗の利用者は大きく減少することが見込まれる中で、それぞれのチャネルの特徴を踏まえて、顧客利便性の向上を狙いとした、チャネルの再構築により顧客基盤の拡大を目指します。
- ✓ デジタルチャネルでのサービスについては、「いつでもどこでも利用したい」というお客さまの ニーズに対して、主要な取引において来店不要で完結するサービスの提供を実現していきま す。主要取引のデジタル化は、個人のお客さまへのサービスを24年度までに、法人のお客さ まへのサービスを25年度までに、順次対応していきます。足元では、みずほダイレクトの機能 向上に取り組んでおり、昨年の大幅なUI/UX改善以降もサービスの追加やUI改善を随時実 施しており、利便性を向上させております。
- ✓ リモートチャネルについては、時間や場所を問わずにヒューマンタッチでのアドバイスを受けたいお客さまのニーズに対して、対面と同様のサービスクオリティを感じられる体験を実現すべく、AIも活用した、高度でシームレスなサービス提供を実現します。
- ✓ 店舗・ATMについては、〈みずほ〉の強みを発揮しているチャネルとして、店舗は信頼や安心感を重視するお客さまのコンサルティングニーズに対応していくと同時に、スムーズでクイックな事務処理をセルフ対応中心で提供する「軽量店舗」と「フルサービス型店舗」の最適な配置を行って参ります。ATMについては、お客さまに引き続き身近で便利にご利用いただけるよう、アライアンスも活用しながら機能や位置づけを適切に見直してまいります。
- ✓ また、デジタル・リモート・店舗・ATMの各チャネルにおいて、Google Cloudと連携したデジタルマーケティング基盤を構築することで、お客さまがいつ、どこでサービスを受けても同期された最新の顧客情報をベースとした最適なサービスの提供を実現していきます。加えて、これらの顧客体験をさらに向上させるための新しい会員制プログラムを構築し、心地良さとエンゲージメントを高め、顧客体験価値の向上を目指します。

重点戦略 顧客基盤の持続的拡大~顧客利便性の徹底追求② アライアンスを通じた経済圏拡大 アライアンスパートナーとのオープンな協業の下、〈みずほ〉だけではリーチ困難な顧客とのビジネス機会を拡大 国内: 国内有数のメガプラットフォーマーとの提携により、〈みずほ〉外の顧客へ複線的にアプローチ 海外: 日本の成長率が鈍化するなか、ノウハウの獲得ならびに将来への布石として、ASEAN市場に参入 PayPay 証券— LINE Credit Rakuten 楽天証券 【累計実行額】 【ポイント運用者*】 【証券総合口座数】 アライアンスパートナー 22/3 500億円 22/3 600万人 22/3 700万件 オープンな協業 狙い 直近 1,000億円 直近 1,000万人 直近 900万件 みずほ 機能/サービス活用 事業ポートフォリオ拡大 人材・ノウハウ獲得 MO tonik 顧客送客 redivo MÖ 登録フーザー数 アプリ累計ダウンロード数 登録ユーザー数 35 百万人以上 152 万件 6 百万人以上 (22/12末) (22/12末) (22/12末) * ポイント運用はPayPay証券完全子会社のPPSCインベストメントサービス(株)が提供するサービス MIZUHO

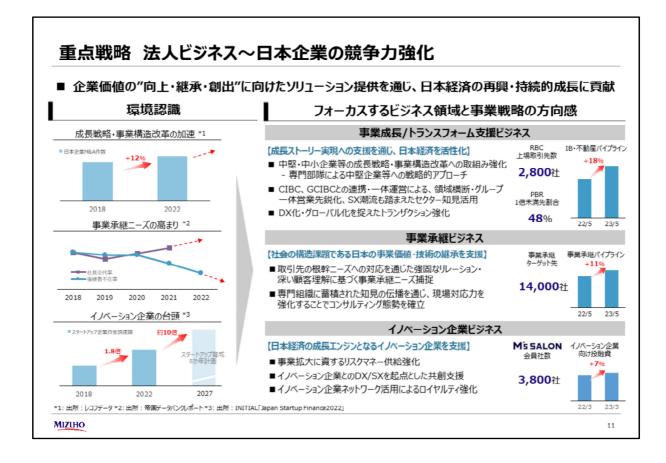
- ✓ 次に、アライアンスを通じた経済圏の拡大についてです。自社のサービスやチャネルの利便性向上に加えて、プラットフォーマーやテック企業とのアライアンスを通じ、リテールビジネスのポートフォリオを拡大していきます。アライアンス企業への出資だけでなく、みずほが持つ総合金融グループとしての機能提供・人材派遣等を通じ、相互に機能やノウハウを共有し顧客利便性の向上に繋げていくことに加え、アライアンス企業の経済圏拡大を通じた持分収益の拡大を目指します。
- ✓ すでに実施しているアライアンスについては、各社順調にそれぞれのサービスを拡大させており、LINE creditは2023年1月に累計貸付実行額が1,000億円を突破し、12月には単月新規ご契約者数が25,000人を超える等、業界大手各社を上回る勢いとなっています。PayPay証券については、完全子会社であるPPSCインベストメントサービスが提供する、PayPayポイントでの疑似運用利用者が2023年4月に1,000万人を突破し、投資の第一歩を踏み出す機会を創出しています。楽天証券については、オンライン証券として国内トップクラスの顧客集客力を維持し、足元の証券口座は900万件を突破しております。
- ✓ また、海外については2021年よりベトナム、フィリピン、インドネシアの企業に対して、「デジタル」を軸に出資してきておりますが、各社のバリューアップに加え、今後彼らの持つノウハウをみずほグループに取り込んでまいります。
- ✓ これまでの日本有数のプラットフォーマーとのアライアンスの中で得たノウハウを戦略に活かしていくと同時に、今後も戦略に資する提携を検討してまいります。



- ✓ 続きまして、個人ビジネスです。我が国の「貯蓄から投資へ」の動きを促進し、豊かさの増進に貢献していく。これこそが、引き続き我々にとっての大義であり、チャレンジです。
- ✓ 前中計では、銀・信・証が一体となりお客さまのニーズにお応えする態勢を構築してきました。特に、中長期的な世界の成長期待を背景に、グローバル・エクイティへの長期・分散・継続投資の有用性を、データとストーリーで語る力は、我々の一つの「強み」として確立できたものと考えています。グローバル・エクイティファンドの残高増強をドライバーとして、投信の預かり残高は4年間で1.5倍に拡大しています。また、お客さまへのご提案の前提となる「顧客本位の業務運営」についても、外部格付機関より高いご評価をいただくなど、コンサルティング体制は確実にレベルアップしています。その結果として、安定収益も着実に拡大してきました。一方で、外部環境に目を移せば、資産所得倍増プランやその一環であるNISA制度の拡充など、資産形成への興味・関心が高まっています。また、マーケット環境はボラティリティが拡大し、将来不安も高まりを見せる中、我々の果たすべき役割は一層拡大してきているものと考えています。こうした環境も踏まえ、今後の成長戦略は、我々の強みである「人財」の活用を軸に、グループとしての「提案の質」をいかに高めていくか、がポイントになります。具体的には大きく3点です。
- ✓ 1つ目は、「真の総合資産コンサルティングへの昇華」です。これまで培ってきたグローバル・ エクイティ提案という強みはしっかり維持しつつも、足元の金利環境の変化も踏まえ、より広 範なアセットクラスを活用したポートフォリオ提案へとレベルアップしていきます。お客さまそれ ぞれのライフデザインや悩みに耳を傾けながら、それに寄り添う形で資産ポートフォリオをカ スタマイズしていくお手伝いをすることで、余裕資金にとどまらず、将来資金も含めた「コア資 産」の取り込みにつなげ、預かり資産を拡大していきます。そのためには、営業員に幅広い知 識と経験が必要不可欠です。お客さまにより安心してご相談いただけるよう、外部資格取得 を着実に進めるとともに、アライアンス先の知見も使いながら、育成プログラムを充実させて いきます。
- ✓ 2つ目は、「セグメント戦略先鋭化の徹底」です。証券と信託は、超富裕層及び富裕層のお客さまの資産運用や承継に関する幅広いニーズに対し、専門性の高いコンサルティングを提供していきます。銀行は、グループ連携ビジネスにおけるコントロールタワーとして、お客さまの資産ポートフォリオ全体をフォローする役割を担いながら、特に安定運用提案を通じたコア資産の取り込みに強みを発揮します。また、全国に600名程度配置しているLPA、ライフプランア

ドバイザー、という店頭中心のコンサルタントが想像以上のスピードで成長しており、主に資産 形成層のお客さまを対象に、提案を強化しています。NISAの獲得はこのLPAたちが真価を発 揮する局面だと考えています。このように、グループー体となったコンサルティング態勢は維持 しつつも、それぞれの発揮する専門性を明確化しながら、最大効率でグループとしての営業力 を発揮していきます。

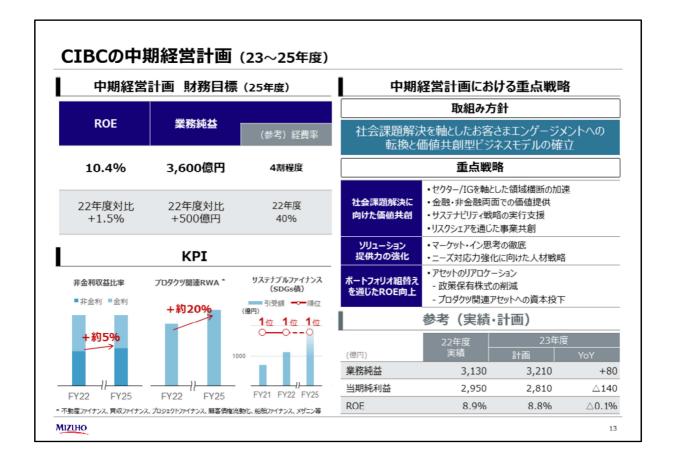
✓ 最後に、「アライアンス先を活用した機能補完」です。マーケティングカや、超富裕層への提案 カ、資産形成層へのデジタルチャネルでの訴求力、といった部分でアライアンス先を活用する、 もしくはアライアンス先からその知見を吸収する、といった形で、グループとしての総合的な提 案力を極大化していきます。こうした取り組みを通じ、限られた営業体力の中でも、お客さまへ ご提案する内容の付加価値を高め、お客さまの満足を向上させていくことこそが、何より重要 なことと位置付けています。お客さまからの信頼の結果として、口座数も預かり資産残高も拡 大し、最終的には安定的な収益基盤の構築へとつなげる。そして、それがお客さまからの更な る信頼獲得の呼び水となる、そのような好循環を実現していきます。



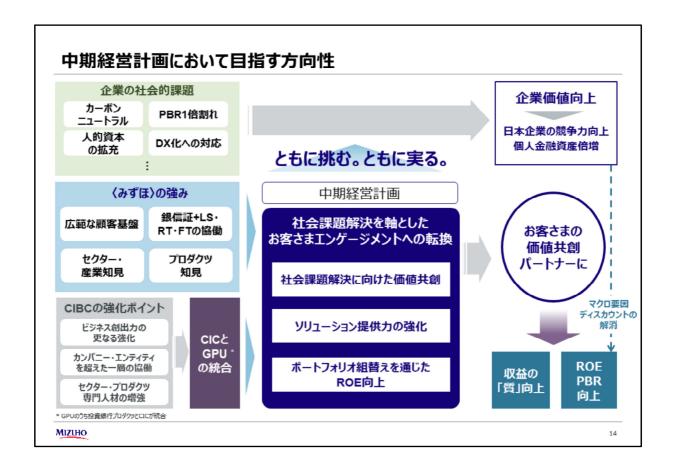
- ✓ 続きまして法人ビジネスです。足元では、日本企業のM&A件数が増加するとともに、社長交代率が拡大する中、依然として後継者不在率は高水準です。また、イノベーション企業の資金調達が活発化しており、これらの環境変化を踏まえ、みずほの強み並びにこれまで拡大してきた顧客基盤を活用し、企業価値の向上、承継、創出をキーワードとして日本経済の再興・持続的な成長に貢献します。
- ✓ リテール・事業法人カンパニーの取引先上場企業のうちPBR1倍未満となっている企業が、お取引企業全体の48%となっており、事業構造改革に対するニーズは非常に高まっていると考えます。このような状況下、事業成長・トランスフォーム支援ビジネスについては、上場取引先約2,800社という広大な顧客基盤を中心に、セクター知見も活用した領域横断・グループー体でのアプローチを展開してまいります。
- ✓ 本ビジネス領域の取組みを強化すべく、今回、リテール・事業法人カンパニー本部内に国内の上場・非上場の中堅企業の成長支援をミッションとする専門部隊を設置しました。コーポレート&インベストメントバンキングカンパニーのプロダクト知見等、他カンパニーのノウハウを積極的に活用し、企業の事業成長に向けたソリューション提供を実施すると共に、法人担当者へのナレッジ共有によりリテール・事業法人カンパニーとしての組織知化を進めていきます。
- ✓ 足元1年間で、M&Aなどの投資銀行ビジネスや不動産案件のパイプラインは2割程度増加しており、足元の環境とみずほの顧客基盤をかけ合わせれば、今後の一層のビジネス拡大も大きく期待できると考えます。事業承継についてはお客さまの根幹のニーズに対応するものであり、強固なリレーションとそれに基づく顧客理解により、潜在的なニーズも捕捉することが重要であります。法人、個人の一体営業を加速させるとともに、人材育成を積極的に実施し、営業部店のコンサルティングカの一層の向上を実現することで、お客さまのニーズに応えていきます。
- ✓ 足元、具体的に承継ニーズのあるお客さまは年々拡大しており、その中でも直ぐに具体的な動きが出てくると想定される企業、約14,000社に対して、お客さまのニーズに応える積極的なご提案を実施していきます。その中で、パイプラインも直近の1年間において約10%拡大しており、冒頭申し上げましたトレンドも踏まえれば、さらなるパイプラインの拡大も見込まれます。引き続き、強固なリレーションのもと承継支援を加速してまいります。

- ✓ イノベーション企業ビジネスについては、足元のイノベーション企業の資金需要拡大も踏まえて、事業拡大に資するリスクマネー供給の強化に取り組みます。加えて、イノベーション企業のDX・SXを基点とした共創支援もさらに強化していきます。また、約3,800社が会員となるM's サロン等のみずほのネットワークを駆使し、ロイヤルティも強化しながらイノベーション企業を支援して参ります。
- ✓ 私からの説明は以上になりますが、みずほの中でも最大のお客さまを抱えるカンパニーとして、 みずほの安定収益基盤を拡大していく役割を果たすべく、お客さまにみずほを選んでいただけ るよう、これらの戦略を実行していきます。今後とも、みずほに対しまして更なるご指導とご支 援を賜りますようお願い申し上げます。

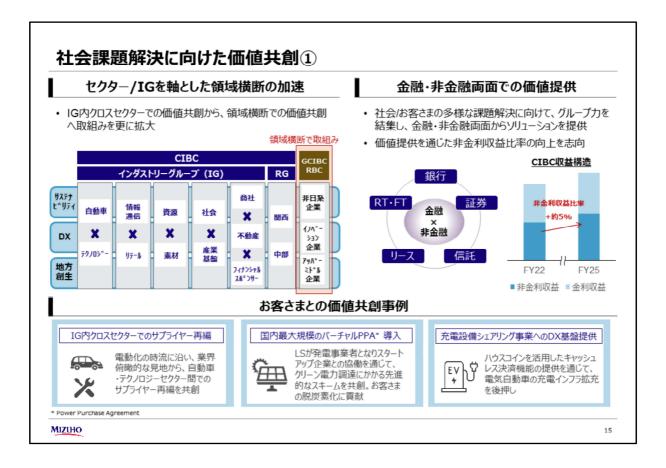
コーポレート&インベストメント バンキングカンパニー	



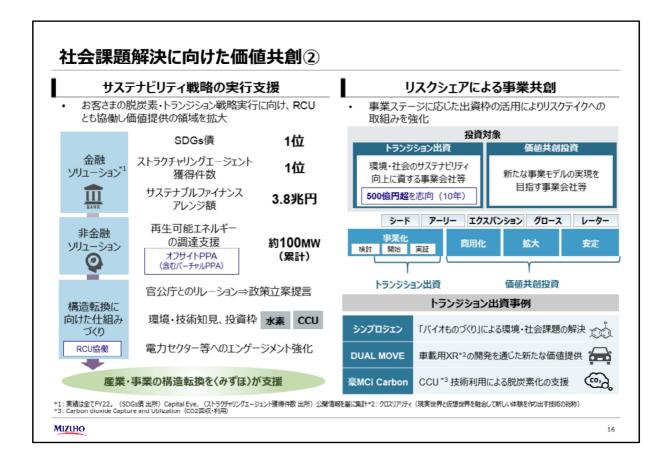
- ✓ みずほフィナンシャルグループ、コーポレート&インベストメントバンキングカンパニー長の菅原でございます。この時間では、当カンパニーの中期経営計画・重点戦略の取組み状況についてご説明いたします。
- ✓ はじめに、中期経営計画における財務目標についてご説明します。2025年度にROE10.4%、 業務純益3,600億円を計画しております。経費率は4割程度を見込んでおります。
- ✓ KPIとしては、非金利収益比率、プロダクツ関連リスクアセット、サステナブルファイナンスを設定しており、非金利収益比率は5%の引き上げ、プロダクツ関連リスクアセットは20%の増加、サステナブルファイナンスは、SDGs債リーグテーブル1位を目指して参ります。
- ✓ 続いて、中期経営計画における重点戦略を説明いたします。取組み方針は、「社会課題解決を軸としたお客さまエンゲージメントへの転換と価値共創型ビジネスモデルの確立」としており、価値共創パートナーとして、お客さまのサステナブルな成長と発展に貢献していきます。重点戦略としては、「社会課題解決に向けた価値共創」、「ソリューション提供力の強化」、「ポートフォリオ組替えを通じたROE向上」の3点を掲げております。



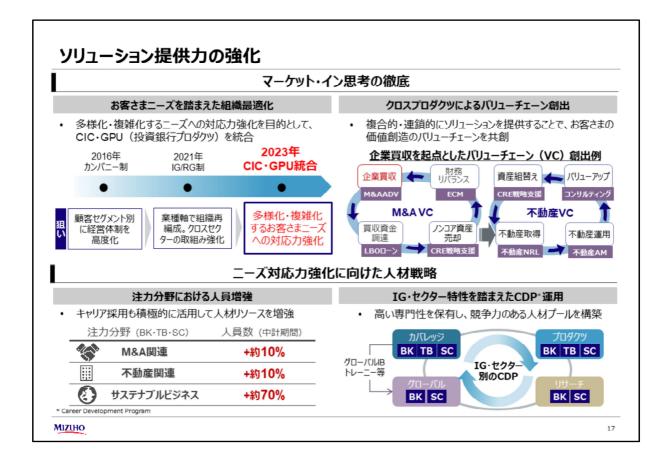
- ✓ 日本企業は、カーボンニュートラル対応、PBR1倍割れ、人的資本の拡充、DXへの対応など、 様々な社会的課題を抱えております。〈みずほ〉はお客さまと共に、多様化・複雑化する課題 に取り組み、価値共創を通じて課題解決を実現していきます。
- ✓ CIBCの課題は、「ビジネス創出力の更なる強化」、「カンパニー・エンティティを超えた一層の協働」、「セクター・プロダクツ専門人材の増強」です。今回のCICとGPUの統合により、これらの課題へ対応するとともに、従来からの〈みずほ〉の強みを活かして、「社会課題解決を軸としたお客さまエンゲージメントへの転換」に取組んでいきます。
- ✓ この様な取組みを通じて、お客さまの企業価値向上と〈みずほ〉の企業価値向上の両立を目指していきます。
- ✓ 次のページからは、それぞれの重点戦略について、具体的に説明してまいります。



- ✓ まずは、重点戦略の一つ目である「社会課題解決に向けた価値共創」についてです。
- ✓ 2021年に営業部の再編を行い、世の中の潮流やセクター間の親和性を踏まえ、5つのインダストリーグループと2つのリージョナルグループを新たに設置しました。組織再編以降、カバレッジにおける業種毎のインダストリー知見の蓄積を通じて、セクターを跨いだお客さまとの仮説提案型の戦略ディスカッションが活性化しています。
- ✓ 一例として下段左の事例で、IG内におけるサプライヤー再編を紹介します。EV化の急激な進展など、自動車業界の構造が大きく変化する中で、自動車セクターとテクノロジーセクターの知見を掛け合わせることで、サプライヤー再編をお客さまと共に実現しております。
- ✓ 今後は、セクター・IG軸での取組みを更に拡大し、サステナビリティ、DX、地方創生などを キーワードに、カンパニーの枠を超えた領域横断での価値共創へと取組みを加速させていき ます。大企業と非日系企業との連携や、技術力・商品力を持つ中堅企業・イノベーション企業 との共創など、RBC、GCIBCとも連携することで〈みずほ〉の顧客ネットワークを最大限活用し て社会課題の解決に取り組んでいきます。
- ✓ また、〈みずほ〉の強みであるグループー体での金融、非金融両面での価値提供の事例を下段中央で紹介します。大企業のお客さま向けに、スタートアップ企業との協働を通じて国内最大規模のバーチャルPPA導入を実現しました。銀行、証券、リース等のグループカに加え、イノベーション企業の持つ技術力を組み合わせることで先進的なスキームを共創し、大規模なクリーン電力の供給を実現し、お客さまの脱炭素化を支援しました。本件はメディアで大きく取り上げられたこともあり、多数のお客さまとの間で、同様の協働に向けた議論が始まっております。一層多くのお客さまと共創することで、社会課題解決の一助を担っていきます。
- ✓ 右側はDX化の支援事例です。〈みずほ〉のハウスコインを活用してキャッシュレス決済機能の構築をサポートしました。EVの充電インフラ拡充を通じて脱炭素社会の推進に取り組んでいます。この様に、金融・非金融両面での価値提供を通じて、ソリューション関連収益の比率を高めていきます。

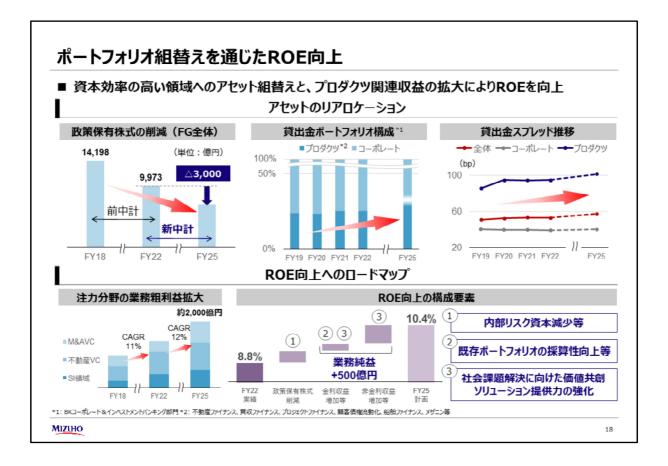


- ✓ 社会、お客さま、〈みずほ〉にとって「サステナビリティ」は最も重要なテーマの一つだと考えております。日本の産業全体が気候変動への対応を迫られている中、特にお客さまの脱炭素やトランジション戦略の実現に向けて様々な価値提供を行っています。
- ✓ これまで〈みずほ〉は、SDGs債引受や、ストラクチャリングエージェントなど、サステナブルファイナンスの領域において、金融マーケットでの存在感を高めてまいりました。加えて、先ほどのページで説明申し上げた通り、再生可能エネルギーの調達支援など、金融に留まらない広範な領域にソリューションの範囲を拡大してきております。さらにRCUとも連携の上、〈みずほ〉の強みである「官公庁とのリレーション」や「環境・技術知見」を活かし、トランジションに向けた仕組みづくりにも取組んでいます。こうした取組みを通じて、サステナ領域のフロントランナーとして、「サステナのみずほ」というブランドを確立してまいります。
- ✓ また、〈みずほ〉は、社会課題の解決に向けたお客さまの新たな技術開発やビジネスモデル 実現といった様々な取り組みをサポートするための価値共創の専担組織を立ち上げました。 この組織では〈みずほ〉の強みである産業知見の提供に加えて、出資によるリスクテイクや中 長期視点でのビジネスアイデアの提供等を通じて、従来以上にお客さまに寄り添った共創の 実現を目指します。2022年に新設したトランジション出資は、広く環境・社会のサステナビリ ティ向上に資する取り組みを支援する枠組みで、すでに「バイオものづくり」、「車載用クロスリ アリティ」、「CCU」といった領域での投資を実行済みです。これらの出資を通じて開発段階や 創業段階にあるプロジェクトに積極的に参加し、社会課題解決に資する技術の社会実装を後 押ししてまいります。
- ✓ また本年2月から、商業化段階にある新たな事業を担う事業会社に直接資本参加をする枠組みとして、価値共創投資の取組みを開始しました。例えばEV/自動運転などのモビリティ、再エネ/蓄電池といった社会インフラ関連分野や、食・農/漁業、地域創生といった中長期の社会課題に対する取り組みに対し、〈みずほ〉グループの知見と出資機能を通じたリスクテイクにより新規需要の創出、新たな事業モデルの実現といった価値共創にお客さまとともに挑戦してまいります。



- ✓ 重点戦略の二つ目はソリューション提供力の強化です。多様化・複雑化しているお客さまの ニーズに応えるために、プロダクツアウトの発想ではなく、マーケット・インの思考を徹底して いきます。
- ✓ 今年度に、CICとGPUの投資銀行分野を統合し、CIBCを新設しました。これは2016年にカンパニー制が発足して以来の大きな組織変更です。これまでCICでは、お客さまの環境変化に合わせたIG/RG制移行により、クロスセクターでの取組みを強化してきました。今般、戦略をより進化させ、カバレッジとプロダクツを一体化することで、お客さまニーズへの対応力を一層強化していきます。
- ✓ PBR1倍割れ問題やアクティビストの活動活発化など外部環境は大きく変化しております。この様な環境下、業界再編や事業ポートフォリオ見直しなどのコーポレートアクションが益々増えることが予想されます。〈みずほ〉は強みであるセクター・産業知見やプロダクツ知見を活かして、お客さまの成長戦略と伴走していきます。カバレッジとプロダクツが一体となって、複合的・連鎖的にソリューションを提供することで、お客さまの成長戦略の実現を一気通貫でサポートします。こちらでは企業買収を起点としたバリューチェーン創出例をお示ししていますが、M&A後のPMIの過程で顕在化した資産売却ニーズを紡ぐことで、さらに不動産を起点とした価値創造のバリューチェーンをお客さまと共に創出していきます。
- ✓ ソリューション提供力の強化において、専門人材の質・量を両面で高めていくことが重要です。 中計期間において、お客さまのニーズが高く、ビジネスのポテンシャルが大きい注力分野に 対して人員増強を行います。具体的には、既存の人員対比で、M&A・不動産分野は10%、サ ステナブルビジネス分野は70%の人員増を計画しております。キャリア採用などグループ外か らの人材獲得も積極的に進めることで、多様なノウハウ・スキルを取り込んでいきます。
- ▼ また、セクター・IG特性を踏まえたCDP運用を通じて、高い専門性を有した、競争力のある人材プールの構築を進めます。具体的には、カバレッジ・プロダクツ間に加えて、リサーチ・グローバルの領域も含めたグループ横断でのキャリア形成を通じて、多様かつ複雑なニーズに対応することができる、ビジネス構想力や展開力のある人材を育成していきます。例えば、資源・素材IGではサステナに関するより高い知見が求められます。また、自動車・テクノロジーIGでは、グローバルな業界動向に加え、日々進化する広範なテクノロジーに関する知見が求められます。セクター・IG毎に求められるスキルや経験は異なりますので、それぞれの特性を

踏まえたCDPを運用していきます。グループー体となったエンティティ横断でのCDP運用は、 〈みずほ〉ならではの特徴であり、競合対比での優位性確保に繋がるものと考えます。



- ✓ 重点戦略の3つ目は、ポートフォリオ組替えを通じたROE向上です。資本効率の高い領域へのアセット組替えと、プロダクツ関連収益の拡大によりROE向上を目指します。
- ✓ まず、アセットのリアロケーションについてです。コーポレートガバナンス・コードをめぐる環境の変化や、株価変動リスクが財務に大きな影響を与えうることに鑑み、これまでお客さまのご理解を得ながら政策保有株式の削減を進めてきました。取組み方針は不変であり、中計期間中にRBC分も含めたFG全体で3,000億円の削減を計画しています。
- ✓ 政策保有株式の削減により捻出したアセットを、プロダクツ領域に投下するリアロケーションを進めてまいります。中計期間中に、コーポレートと比べて収益性が高いプロダクツ関連のリスクアセットを約20%増加させることで、貸出ポートフォリオにおけるプロダクツ関連アセットの比率を高めます。ポートフォリオの組替えと既存ポートフォリオの採算性向上に取組むことで、CIBC全体での貸出スプレッドを引き続き向上させていきます。
- ✓ 最後に、ROE向上へのロードマップをご説明します。注力分野であるM&Aバリューチェーン、 不動産バリューチェーン、SI領域の年平均成長率は12%を計画しており、中計最終年度において3分野合計で約2,000億円の業務粗利益を計画しています。
- ✓ また、ROEは2022年度の8.8%から、2025年度に10.4%へと向上させる計画です。達成に向けたドライバーは、大きく3点です。1点目は、ROEの分母となる内部リスク資本の減少です。政策保有株式の削減等を通じて内部リスク資本の低減を目指します。2点目は、既存ポートフォリオの採算性向上です。ポートフォリオの組替えやリスクに見合ったリターンの確保に努めることで、ポートフォリオ全体の収益性を引き上げていきます。3点目は、「社会課題解決に向けた価値共創」および「ソリューション提供力の強化」です。マーケット・インの思考でお客さまの潜在的ニーズを掘り起こすことで、M&A、不動産、SI領域の注力分野を中心にソリューション収益の増強を目指します。収益における非金利収益の比率は22年対比で5%程度の引き上げを計画しています。2点目、3点目への取組み等により業務純益ベースで中計最終年度に500億円の増益を計画しています。

(ご参考)社会課題解決を軸とした取組み事例



水素 × リサーチ × プロダクツ

環境保護 × 陸上養殖 × プロダクツ

人的資本経営 × リサーチ × プロダクツ

サプライチェーン × 中小企業 × プロダクツ

- 国内液化水素サプライチェーンの構築・事業化を目指し、市場調査、 官公庁・エネルギー産業各社へのアプローチ等を包括的に提供
- 環境持続型の漁業・養殖事業の実現へ向けて、本邦初となるブルーボンドの ストラクチャリングエージェントに就任
- 人的資本経営の浸透に向け、RTが独自開発した評価手法を用いた 人的資本経営インパクトファイナンスをリリース
- 大企業と中小サプライヤーの共存共栄を企図し、大企業の支払条件早期 化を資金使途とする本邦初のソーシャルローンを組成



大企業 × 中堅企業 × プロダクツ

スタートアップ × 金法投資家 × プロダクツ

 5G移行を見据え、電波塔アセットシェアリングスキームを大企業・中堅企業 連携により構築。通信会社のネットワーク投資を効率化

日本のスタートアップ市場拡大を目指し、ストラクチャードファイナンスを用いたベンチャーデットを提供



自治体 × リサーチ × DX

自治体×地銀×リサーチ

- 島しょ地域の経済発展、スマートアイランド化に向けて、観光業や一次産業等のDX化、行政DX化を展開
- コロナ後の再興、持続可能な観光開発に向けて、地域金融機関等と協働 し、地域推進協議会を立ち上げ

MIZUHO

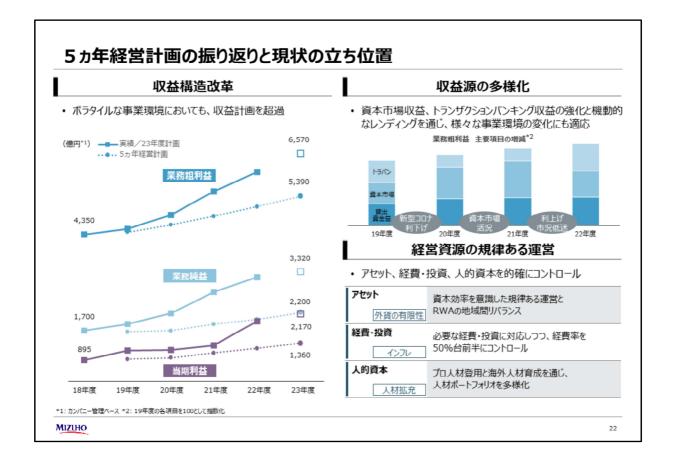
19

✓ 以上、ご説明してきました通り、サステナビリティへの対応など、様々な課題に直面している お客さまと、ともに課題解決に挑むことで、今後一層、「価値共創のパートナー」としての真価 を発揮して参ります。また、企業価値の向上や脱炭素への対応等、社会やお客さまの課題解 決に取組むことは、〈みずほ〉にとっての大きなビジネス機会となります。日本企業の競争力 強化を通じて、日本の経済成長に貢献することで、〈みずほ〉自身の成長に繋げてまいります。

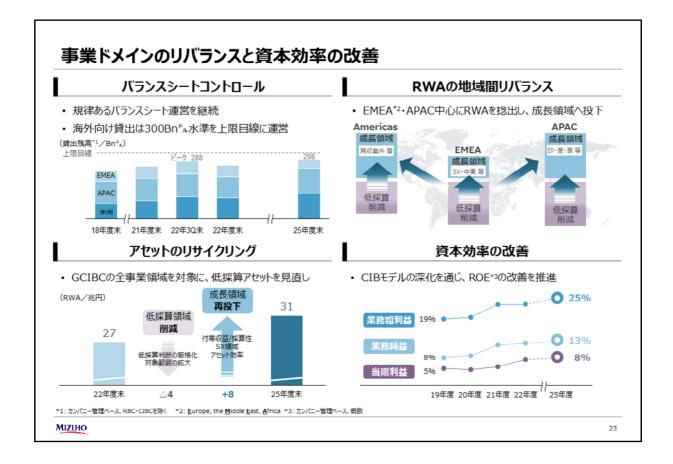
グローバルコーポレート& インベストメントバンキング カンパニー	

	財	務目標(25年度)			重点戦略	各	
ROE	OE 業務純益 (参考) 経費率		事業ドメインの リバランス	・低採算アセットのリサイクリングと非金利収支 増強を通じ、高採算・成長領域へリバランス				
7.99	6	3,800	意円	50%台前半	コーポレート機能の 強化	・拡大する業容と整合的な内部管理態勢と、 IT・オペレーション基盤を構築		型態勢と、
22年度 +0.4 ⁹		22年度		22年度 49%	人材ポートフォリオの 拡充	・グローバルビジネスを担うコア人材の登用と育成を 通じ、人材ボートフォリオの厚みと多様化を追求		
		KP	[1	参考(実績・	計画)	
米IB業務	リーグテー (シェア)	ブル*1	22年度 18位 (1.1%)	25年度 15位以内 (1.6%)	(億円)	22年度	23年度	₹ YoY
アジアトラバン	トラバンボ	7益	19~22年度 +25 %	22~25年度 +32 %	業務純益	3,380	3,320	△60
事業ドメイン のリバランス	低採算ア	セット削減額	19~22年度 △ 2兆円	22~25年度 △4兆円	当期純利益	1,960	2,170	+210
人的資本*2		ベル人材の拡充 ショナルスタッフ	① - ②83%	①+150名 ②83%維持	ROE	7.5%	7.9%	+0.4%

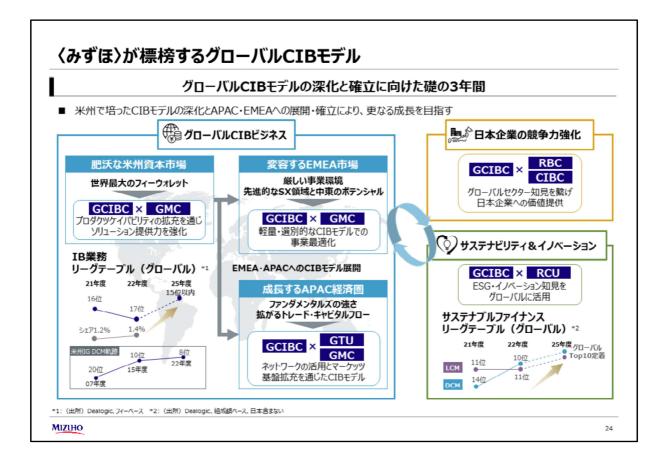
- ✓ みずほフィナンシャルグループ、グローバルCIBカンパニー長の武でございます。この時間では、当カンパニーの中期経営計画、及び、その計画を実現するための重点戦略、ビジネスモデル等について説明します。
- ✓ 先ず、今次中期経営計画ですが、25年度の財務目標として、「ROE 7.9%、業務純益3,800億円」を掲げています。22年度対比では、それぞれ0.4%の向上、400億円の増益です。
- ✓ 重点戦略は右上記載の3点、「事業ドメインのリバランス」を通じた採算性向上による成長と、 業容に見合った組織作りをすべく、「コーポレート機能の強化」と「人材ポートフォリオの拡充」 に注力します。
- ✓ また、対外開示するKPIは左下記載の通りですが、詳細は後程説明します。



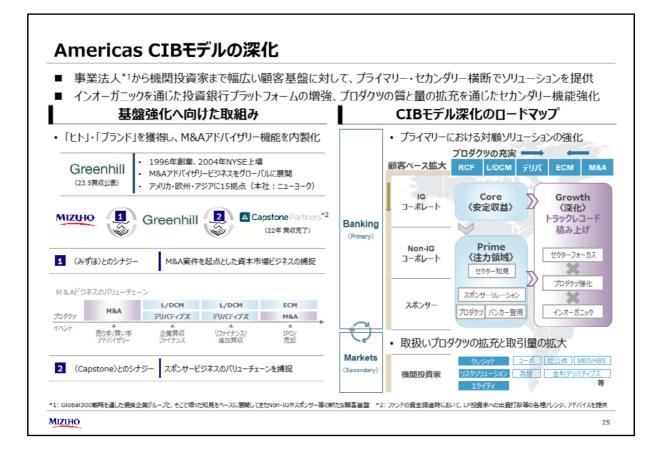
- ✓ 計画に入る前に、当カンパニーの5ヵ年経営計画の振り返りと現状の立ち位置について説明します。ポイントは、稼ぐ力に「耐性、レジリエンス」がついた、ということです。
- ✓ 振り返るとこの4年間は、低金利が続く環境から、コロナによるパンデミック、地政学リスクの高まり、インフレと米国での急激な利上げ等、4~5年前の計画策定時には想定していなかった未曾有のボラタイルな事業環境でした。そういった環境においても、左側折れ線グラフの通り、昨年度の段階で、当初今年度に目指していた計画対比、大きく上回る実績を計上することができました。
- ✓ これは右上記載の通り、様々な環境に応じて収益源の多様化が奏功した結果であり、まさに カンパニーとしての収益力に耐性、レジリエンスがついたと考えています。例えばコロナ禍で は、銀行による緊急融資供与や米国証券によるDCM等で取引先をサポートし、また、金利上 昇局面では、アジアを中心にトランザクションバンキングでの収益が積みあがる等、事業環 境が変化する中においても確りとお取引先に貢献することで、収益を計上することができてい ます。
- ✓ 他方チャレンジといいますか、ここからは経営資源、具体的には、アセット、特に外貨資産、 経費や投資、人的資本において、規律ある運営をしていくことがより重要になってきます。こ の後詳細は説明していきますが、先ずは重点戦略の一つめ、アセットの規律ある運営におい て重要な、「事業ドメインのリバランス」について説明します。



- ✓ 最初に左上の「バランスシートコントロール」です。 国内と違い海外ではリテール預金がありません。 外貨流動性リスクは常に〈みずほ〉の経営課題の一つであり、次なる成長に向けては、貴重な外貨資源をどう有効に活用していくかが大きなポイントになります。今次中計においても、海外向け貸出は前経営計画と同水準の3,000億ドルを上限目途として、規律ある運営を継続していきます。
- ✓ 具体的には左下の通り、アセットのリサイクリングとして低採算領域を4兆円削減する一方、 成長領域に8兆円投入する計画です。低採算領域の削減は、前経営計画でも進めてきました が、判断軸を厳格化し、且つ、対象範囲も広げています。
- ✓ 右上です。 地域別では全地域で低採算領域の削減を進めつつ、特に米州・APACの成長領域にアセットをシフトしていきます。
- ✓ 以上を通じ右下ですが、この3年間はアセットの規律ある運営を通じて、採算の高い事業ドメインにリバランスすることで、資本効率、ROEを改善していきます。
- ✓ 次にアセット制約がある中、この限られたアセットをどう有効に使うのか、レバレッジしていくのか、どう成長していくのか、〈みずほ〉が標榜するビジネスモデル、「グローバルCIBモデル」についてご説明します。



- ✓ 先ず、全体感です。今次中計ではこの3年間を、「グローバルCIBモデルの深化と確立に向けた礎の3年間」と位置付けました。
- ✓ これまで〈みずほ〉では、米国での銀行・証券一体運営を通じてCIBモデルを実践し、顕著な成果を上げてきました。今年度以降も米国ではそのモデルを深化させていくとともに、米国で培ったノウハウや経験をEMEAとAPACにも輸出していきます。
- ✓ 地域のモデルについての詳細は次ページ以降で説明しますが、これは全て同じではなく、各地域における〈みずほ〉の強み・課題、資本市場調達の深み等に応じて、ある意味地域ユニークなモデルになります。簡潔に違いを説明すると、先行している米州ではグローバルマーケッツカンパニーとの一体運営を更に進めることで、プロダクツのラインアップとその提供力を高めていきます。一方、EMEAにおいては事業環境が厳しい中、基本的にはプライマリー起点のビジネスモデルとなりますが、欧州で先行しているSX領域や、中東のポテンシャル等のオポチュニティも踏まえて、事業の最適化をはかります。APACでは、我々のネットワークを活かしたトランザクションバンキングがコアとなりますが、デリバティブズ等のマーケッツ基盤も拡充していくモデルを追求していきます。これらの取組みを通じ、左中ほどの通り、この3年間で、先ずはグローバルCIB分野において、15位以内を目指します。
- ✓ このカンパニー内におけるCIBモデルの地域展開に加えて、右側に記載の通り、セクター知見をベースにRBCやCIBCと連携して、日本企業の競争力強化にも繋げるとともに、RCUと連携して、ESG知見等をグローバルに活用することで、〈みずほ〉グループ全体の「注力ビジネステーマ」にもしっかりと取り組んでまいります。
- ✓ それでは次に、各地域のビジネスモデルを、少し細かく説明していきます。



- ✓ 最初に、米州です。 米国は世界の約2/3のフィーウォレットを有する地域であり、ここでプレゼンスを高めていくことは大変重要です。米州では、これまでプライマリードリブンでデットビジネスを中心に成長してきましたが、近年、インオーガニック等を通じて、投資銀行プラットフォームの強化や、セカンダリーのマーケットメイク機能の拡充にも取り組んできました。これからは、これまで以上に、プライマリー・セカンダリー横断でソリューションを提供するステージに入ります。
- ✓ まず左側ですが、基盤強化の取り組みとして、先月公表したGreenhill社の買収を紹介しています。Greenhill社は、米国を中心に、グローバルに展開する「独立系M&Aブティック」の草分けであり、米国に加え、欧州やアジアにもフランチャイズを持つアドバイザリーファームです。本件買収で、〈みずほ〉は、M&Aビジネスでグローバルにリーチできる「ヒト」・「ブランド(顧客の信頼)」を獲得する、即ち、グローバルM&A機能の「内製化」ができるわけであり、これは、他メガとの違い、大きな差別化と考えています。
- ✓ 左中ほどシナジーの図をご覧ください。M&Aアドバイザリーはビジネスバリューチェーンの起点であり、そこからブリッジファイナンス、ボンドテイクアウト、デリバティブヘッジ、場合によってはECM等、IPOや売却でのEXITまで、たくさんの後続ビジネスが見込めます。内製化するということは、この後続ビジネスを、〈みずほ〉の中で、確実に取り込めるということです。この買収は、既に我々の強みとなっているDCMを中心とした資本市場ビジネスとの相乗効果を生むものです。更に、Greenhill社の取引先には〈みずほ〉の金融プロダクツを提供し、〈みずほ〉の取引先にはGreenhill社のアドバイザリーサービスを提供するという補完関係も期待できます。
- ✓ また、昨年買収したCapstone Partners社ですが、当社はファンドレイズに強みがあります。 Greenhill社はその後のアドバイザリービジネスに強みがあり、ここでも2つめのシナジーが見込めます。
- ✓ 残るECMの領域では、前述のM&A起点に加えて、フィーウォレットの大きいセクターを優先して、カバレッジ・プロダクツ・リサーチ等の必要なリソースを順次揃えていくことで、オーガニックな成長も進めていきます。
- ✓ ページ右側では、CIBモデルの深化のロードマップを示しています。プライマリーとしてのバン

キングにおいては、これまでCore〈安定収益〉として培ったIGコーポレートDebtから、Prime〈注 カ領域〉であるNon-IGエリアでのフットプリントを着実に拡大、今お話しした通り、M&AやECM におけるトラックレコードを着実に積み上げることでGrowth〈深化〉させていきます。下段、CIB モデルの両輪の一つであるマーケッツにおいては、取り扱いプロダクツを増やしながら、取引のボリュームも増やしていくことで、セカンダリー機能を強化していきます。GCIBCにとっては、お客様に提供できるソリューションの品ぞろえが増えますし、GMCにとっては、機関投資家との取引チャネルを増やすとともに、スケールを確保することで、プライシング競争力や収益性を一段と高めていくことができます。

APAC CIBビジネスへの取り組み ■ アジア域内ネットワークを梃子に、トランザクションバンキングやESGソリューションを中心とした高付加価値な 金融サービスでフィードリブンな成長を目指すとともに、デリバティブズ等のマーケッツプロダクツの基盤も構築 トランザクションバンキングの推進 APACの地域本部を統合 顧客のAPAC経済圏における事業運営と〈みずほ〉の地域運営 • トレードファイナンスを起点に資金流を取り込み、FXや預金等 の収益基盤を拡大 をアラインさせ、アジアを「面」で捉え、シームレスに展開 トラバン収益推移*3 アウォード受賞実績 +32% • Seoul 提供する機能 New Delhi PF/不動産F/証券化 デリバティブ Shanghai 22年度 / 25年度 21年度 Best Trade Finance Bank in Asia (2016~2022) ESG アドバイザリー セクター知見 eバンキング・ブーリング Hong Kong トレードファイナンス残高推移 Taipei Market Leader Hanoi • Bengaluru Manila (2016~2022) Chennai 22年度 25年度 Bangkok Ho Chi Minh デリバティブズプラットフォームの構築 • 〈みずほ〉の顧客基盤を活かし、EM Macro*4を主とした シンガポールを中心に、 香港・上海と一体運営 デリバティブズソリューションの提供を通じた収益機会を捕捉 デリバティブズセールスの銀証一体運営 Sydney •

*1: (出所) Capital Eye、22年度、APAC・日本を含む *2: (出所) IJ 22年度、Global、APAC・日本を含む *3: 流動性預金+外為+トレードファイナンス (非金利) *4: グローバル10通貨以外のマイナー通貨 MIZUHO

デリバティブズ

プラットフォーム

プロダクト充実によるソリューション力強化

トレードフロー捕捉によるプライシング力向上

26

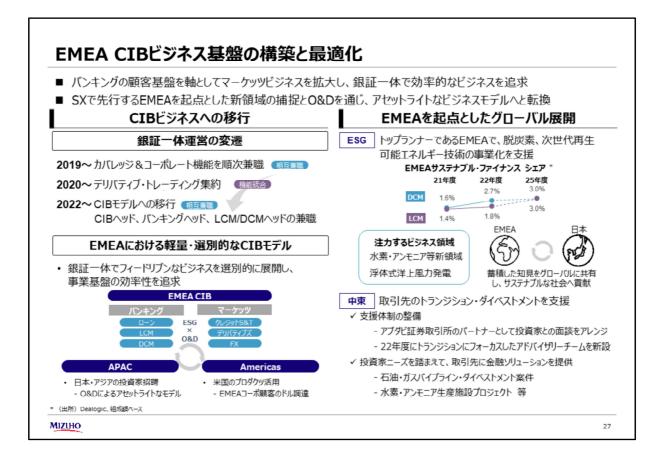
✓ 次に、APACのCIBビジネスについてです。

組成額 1 位

サステナブルローン*1 インフラブロジェクトファイナンス *2

組成額 2 位

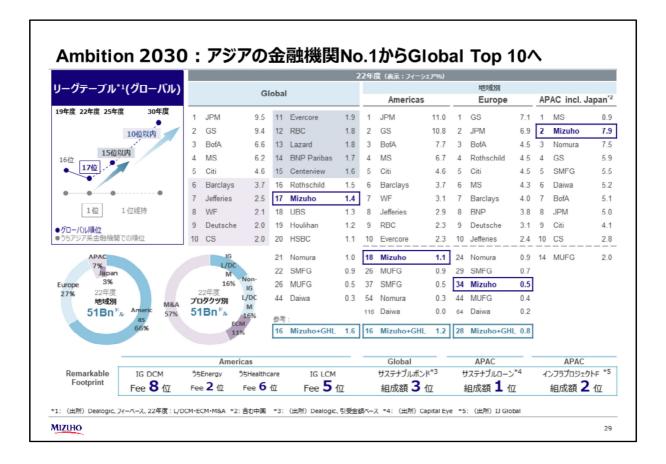
- ✓ 今年度、アジア・オセアニアと東アジアという2つの地域本部を統合して、APACとして一つの地域本部にしました。APAC経済圏は、サプライチェーンの見直しにより各国間の投資が拡大しており密接不可分かつ、マクロ成長が見込めるマーケットです。〈みずほ〉もAPACを「面」で捉え、シームレスなサービス提供と、APAC一体でプロダクツカを強化することで、お客さまと共にAPAC経済圏で成長していくことを目指します。APACには52の拠点網があり、このネットワークを梃子に、トランザクションバンキングやESGソリューションを中心とした付加価値の高い金融サービスで、フィードリブンな成長を目指していきます。また、左下記載の通り、サステナブルローンやインフラプロジェクトファイナンスの組成額では、継続して上位のプレゼンスを示してしています。
- ✓ 右側です。トランザクションバンキングの推進ですが、トレードファイナンスを起点に推進します。トレードファイナンスは国を跨ぐ貿易取引に依拠するファイナンスですので、ここからお客さまの商流を捉えることで、FXや預金取引のクロスセルの機会が追求できます。特にAPAC経済圏においては、域内での貿易取引が拡大しているため、〈みずほ〉のAPAC内のネットワーク、これまで培ったノウハウ、リスクテイクカを活用し、トレードファイナンスに積極的に取り組んでいくことで、非金利収益の基盤拡大に繋げていきます。
- ✓ 加えてCIBという点では、更なる収益機会を創出するために、GMCと連携してデリバティブズ プラットフォームの構築にも取り組んでいます。〈みずほ〉の顧客基盤を活かし、特に、エマー ジングのマイナー通貨を主としたデリバティブズソリューションの提供を通じ、トランザクション バンキングの推進と合わせて、ROEの向上に繋げていきます。



- ✓ このページは、EMEAのCIBビジネスについてです。
- ✓ EMEA、特に欧州は大変競争の厳しいマーケットです。加えてBREXITにより、英国と大陸の 二重規制への対応も求められる難しいマーケットです。そういった中、左側中ほどにある通り、 欧州でも、米州での経験を活かし、兼職や機能統合を進めることで、銀行・証券の連携を強 化して参りました。
- ✓ EMEAでのCIBビジネスの特色は、これまでの銀証連携から、銀証一体化へともう一段踏み込んだ態勢整備を通じて、プライマリーを軸にフィードリブンなビジネスを選別的に展開すること、同時に、他地域の機能を最大限活用すること、この二つを通じて、ビジネスの効率性を追求していきます。
- ✓ また、右側記載の通り、EMEAにおける注力領域としては、ESGと中東ビジネスを掲げています。 EMEAはESG領域で先行している市場ですので、積極的に脱炭素や次世代再生可能エネルギー技術の事業化支援を行っていきます。また、〈みずほ〉のグローバル金融市場における先進性を確保し、ここで得た知見を日本とも共有し、「グローバルなサステナビリティ」に貢献する役割も担っていきます。
- ✓ 中東では、オリジネーションした案件をアジアの投資家と繋いでディストリビューションしていくことで、アセットのリサイクルをしつつ、トランジションやダイベストメントを支援していきます。昨年度にトランジションにフォーカスしたアドバイザリーチームを新設する等、支援体制も整備しており、石油・ガスパイプラインの売却案件や、水素アンモニア生産施設プロジェクト案件も手掛けています。
- ✓ 以上、EMEAでのCIBビジネス基盤の構築と最適化のポイントは、上段記載の通り、バンキングの顧客基盤を軸としてマーケッツビジネスを拡大し、銀証一体の効率的なビジネスモデルを追求すること、また、SXで先行するEMEAを起点とした新領域の捕捉と、O&Dを通じたアセットライトなビジネスモデルに転換していくこと、の2点です。

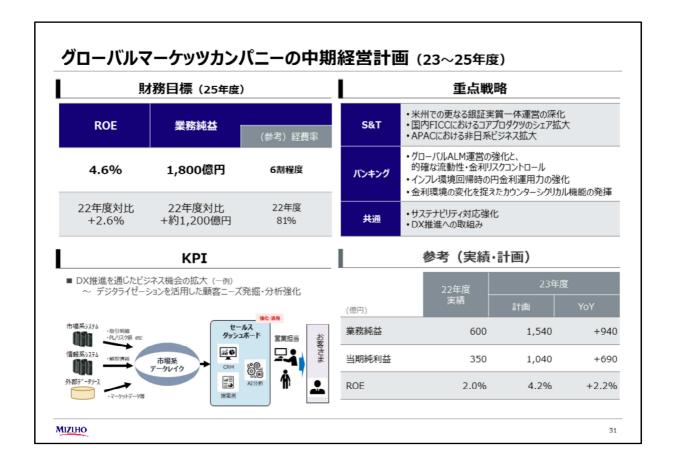
コーポレート機能の強化・人材ポートフォリオの拡充 コーポレート機能の強化 経費コントロール • 〈みずほ〉の成長と規制強化に対応すべく、ガバナンスを強化 • 成長戦略、コーポレート機能強化に必要な資源投下は継続 ・ 効率化/DX化と機動的なコントロールを通じ、経費率50%台 内部環境 〈1線の自律的統制フレームワーク〉 前半を維持 海外事業の拡大 海外拠点 (業容・拠点網) 経費率 約60% プロダクツ・ビジネスの多様化 50%台前半 地域本部 外部環境 他部署統制 地政学リスクの高まり 東京本部 19年度 22年度 25年度 必要な資源投下と サイバーセキュリティの重要性 ストック経費削減 各国の規制強化 等 評価・サポート 機動的なコントロ IT・オペレーション基盤の強化 人材ポートフォリオの多様化・拡充 • MGS*1による集約・ガバナンス強化支援により、CoE*2を追求 ビジネスおよびガバナンス強化に資するプロ人材を積極登用 • オフショアテック人材登用により海外IT開発案件の推進力を強化 ・ 海外経験者を拡充すべく、25年度までに新規150名を派遣 〈グローバル業務集約〉 〈オフショアテック人材活用〉 海外現地プロ人材の登用 200 CoE実現度 プロジェクトA プロジェクトB プロジェクトC KYC・ITガバナンス 支援強化 エエト材の確保 グローバル RPA·IT開発 人材ポートフォリオ グローバルな経営センスを醸成 ノウハウ・手法の標準化 の多様化・拡充 外部知見の吸収 融資,貿易,格付 ૢઽૺૣ 業務集約拡大 海外経験者数の拡充 オフショアテック人材 25年度 *1: Mizuho Global Services India Private Limited. *2: Center of Excellence MIZUHO 28

- ✓ このスライドでは、コーポレート機能の強化、経費コントロール、人材ポートフォリオの拡充等について説明します。
- ✓ これまで更なる成長を目指して拠点網の拡大やプロダクツの拡充、ビジネスの多様化を推進してきましたが、各国の規制が強まる中、成長に見合ったガバナンス体制を維持すべく、コーポレート機能の強化にも確りと取り組んでまいります。左上に記載の通り、内外の環境が大きく変わる中、1線の中においても、地域本部が拠点の指導・牽制を、更に東京本部がグローバルに横串を通すことで自律的統制を強化、ベストプラクティスの横展開にも取組むことで、ガバナンス体制の高度化を図っていきます。
- ✓ 同時に、左下ですが、事業の拡大を支えるべく、IT・オペレーション基盤も強化していきます。 具体的にはインドで他地域の事務やIT開発を受託・集約することで、グローバルベースでの 業務効率化や標準化を進め、生産性向上を追及していきます。
- ✓ 右上、経費コントロールですが、規制対応等によるガバナンス強化やインフレによるコスト上 昇圧力はありますが、インド拠点やDXの活用、環境や業績に応じた機動的なコスト運営を通 じて、経費率は50%台前半でコントロールしていきます。
- ✓ 右下、人的資本関連ですが、今後も、海外ビジネスを担うグローバル人材ポートフォリオの多様化と拡充に注力していきます。海外現地プロフェッショナル人材の積極的な登用や、海外未経験者を新規に150名派遣することで、質・量ともに人的資本を強化していきます。この多様な人材ポートフォリオ基盤が、〈みずほ〉の海外ビジネスの更なる成長を実現していく原動力になります。

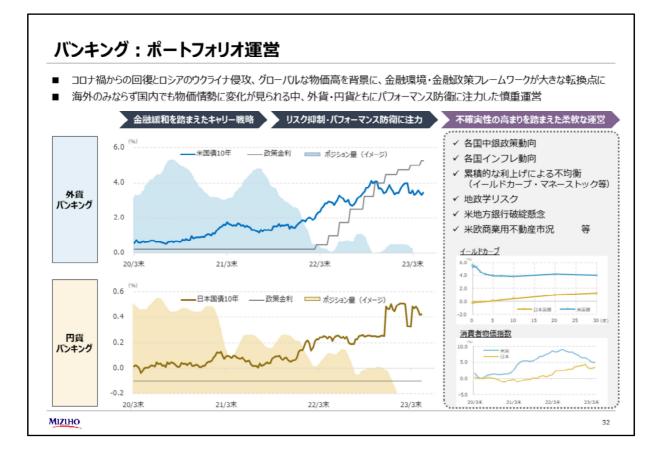


- ✓ 最後に、CIBビジネスのリーグテーブルをご覧ください。
- ✓ 先ず、左下にある通り、米州が全世界の約2/3のフィーウォレットを占めています。これまで 〈みずほ〉が米州で築いてきたIG-DCMの強みもあり、現在17位ですが、既にアジアの金融機 関の中ではNo.1のポジションにいます。今次中計では、アジアNo.1のプレゼンスを盤石にす るとともに、グローバルで15位以内のポジション定着を目指します。そして、その先の5年、即 ち2030年には、「Ambition2030」として、「グローバルCIBでのTop 10」に入ることを掲げます。
- ✓ チャレンジングな目標ではありますが、米州IG-DCMを中心とした強みと、Capstone Partners 社やGreenhill社の買収によるシナジーを掛け合わせ、更にはセクターを選別しながらオーガニック成長も追求していく、そして、サステナビリティ関連ビジネスの強みを磨き上げ、CIBモデルと合わせてグローバルに展開していくことで、世界に伍するフットプリントを築き、この目標に挑んでまいります。
- ✓ 当カンパニーは、前5ヵ年経営計画を大幅に上回る成果を実現してきました。今次中期経営 計画においても〈みずほ〉グループの更なる成長のドライバーとしてグループを牽引して参る 所存です。

グローバルマーケッツカンパニー	



- ✓ みずほフィナンシャルグループ グローバルマーケッツカンパニー共同カンパニー長の輿水でございます。当カンパニーの中期経営計画・重点戦略の取組み状況について、まず、私より、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、バンキング分野についてご説明した後、佐々木共同カンパニー長より、セールス&トレーディング分野についてご説明いたします。
- ✓ 最初に、当カンパニーの中期経営計画についてご説明致します。中期経営計画最終年度となる2025年度の業務純益は、1,800億円を見込んでおります。バンキングにおいては、歴史上稀にみる米国の大幅な金融引き締めをはじめ、不確実性の高い環境が続くとみられることから、パフォーマンス防衛に注力することを前提に積極的な収益目標とはしておりませんが、他方、セールス&トレーディング分野においては、「銀証一体運営」と「CIBモデル」の更なる強化・確立による収益力向上を見込んでおり、カンパニー全体としては業務純益で1,800億円、2022年度対比、+1200億円の増益計画としています。
- ✓ それではここからは、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、右側上段をご覧ください。
- ✓ 中期経営計画におけるバンキング業務の重点戦略は、大きく3点です。1つ目は、「グローバルALM運営の強化と的確な流動性・金利リスクコントロール」です。各国中央銀行の政策転換の可能性も見込まれる中、地政学リスクの高まり等も相まって、大変不確実性の高い市場環境が想定されます。グローバルALM運営の徹底的な強化により、的確な流動性管理と金利リスクコントロールの実現を目指します。2つ目は、預金超過の状況が続く中での「円金利運用力の強化」です。本邦においても、インフレ環境への回帰可能性が高まっており、日本銀行の金融政策が修正される可能性も見込まれています。もちろん、今すぐにということではありませんが、円金利を取り巻く環境が変わった際には、現在は保守的な運営としている円債ポートフォリオの再構築をはじめとした円金利の運用力強化を図り、収益力の向上を目指します。3つ目は、「カウンターシクリカル機能の発揮」です。現在、バンキングポートフォリオは、円貨金利・外貨金利ともに慎重なポジション運営としていますが、市場環境の変化をしっかりと見極め、来るべき金利低下局面を確実に捕捉することで、カウンターシクリカル機能の発揮を目指します。



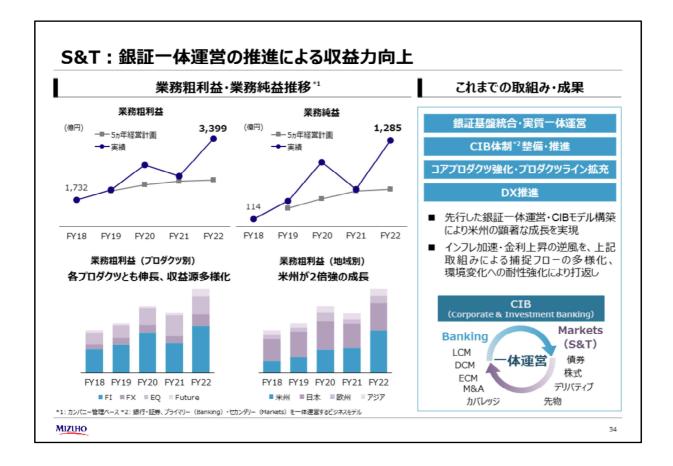
- ✓ まず、足元のバンキングポートフォリオの運営状況について、外貨金利、円貨金利のポートフォリオを中心にご説明いたします。
- ✓ 前中期経営計画がスタートした2019年度当初は、中央銀行の金融緩和政策を前提とした キャリー収益の確保に加えて、米国債や日本株を中心とした機動的なオペレーションによっ て収益の積み上げを目指す運営を行ってまいりました。しかしながら、コロナ禍からの回復、 ロシアのウクライナ侵攻等をきっかけとしたグローバルな物価上昇率の高騰を受けて、各国 中銀が金融政策の引き締めに舵を切ったことにより、金融市場を取り巻く環境は大きな転換 点を迎えています。〈みずほ〉では、当初のキャリー戦略を中心としたポートフォリオ運営から 転換し、あらかじめ準備してきた、多様なヘッジ手段を有効に活用しながらリスク量を大胆に 削減することで、現在は、外貨・円貨ともに、パフォーマンスの防衛に最大限注力した、保守 的なポジション運営を志向してまいります。
- ✓ しかしながら、いつまでもこの環境が継続するとは限りません。インフレ鎮静化のスピードが 緩慢な中で、米国をはじめとした海外主要中銀が行ってきた利上げの累積的な影響が、実体 経済に影響を及ぼす可能性も十分考えられます。米国で起こった、地方銀行の破綻はその 一例にすぎず、利上げの影響が、今後、様々な経路を辿って顕現化するリスクに対して、 我々はしっかりと備えておく必要があります。バンキングポートフォリオの役割として、こうした リスクシナリオが顕現化した際には、金利低下局面を確実に捕捉することによって〈みずほ〉 全体の収益を補完する、所謂「カウンターシクリカル機能」を発揮することが重要です。当面 は市場環境の変化をしっかり見極めつつ、ポートフォリオ再構築のタイミングを窺っていきた いと考えています。

バンキング:高不確実性下でのバンキング運営 ALM運営·流動性管理 投資・ポートフォリオ運営 グローバルALM運営の深化 投資・ポートフォリオ運営の考え方 ✓ 一体運営を通じグローバルに安定的かつ効果的な調達・運用を徹底 ✓ 投資とALMが一体となった最適なバンキング運営を志向 ✓ 米国・APACをはじめ、拡大するお客さまの外貨ビジネスに貢献 ✓ 分散投資をベースにしつつも、局面に応じて、資産毎に躊躇なくダイナミック にリスク量をコントロール 一体運営 分散投資の徹底・ 資産毎にリスク量を 各地域のトレジャリー機能 潤沢な円資産を外貨調達 機動的なアセットアロケーション ダイナミックに調整 を全て直轄化し、流動性 で活用する等、円貨・外貨 リスク管理を強化 の一体運営を一層推進 株式 上昇 的確な流動性・金利リスクコントロールに向けた取組み ファンド等 ■ 目先はリスクシナリオへの感度を高め、安定性に軸足を置いた資金繰り 円金利 外貨 日本株 外国株 ファンド 外貨中長期調達比率 高流動性プロダクツへの 高頻度データ・ AI徹底活用 予兆管理高度化 フォーカス 投資・ALM一体運営 +プロダクツ毎の現場対応力 安定性 = 効率性 安定性 ≥ 効率性 17/3末 19/3末 21/3末 23/3末 ■ 円貨資産の運用手段多様化・積極的な活用策 <不確実性が高まる環境下のポートフォリオ運営を支える取組み> 日銀政策転換時における円債ポートフォリオ再構築 ▶ 逆イールド環境下での運用戦略拡充 全体のALM運営や金利水準を踏まえた、満期保有目的債券の活用 ▶ 市場環境に応じた効率的なヘッジ手段の選択 ▶ 担保目的のための債券保有効率化 ▶ 低流動性資産Tクスポージャー圧縮 → 季軟性確保 MIZUHO 33

- ✓ こうした高い不確実性を伴う環境下において、〈みずほ〉が具体的にどういったバンキング運営をしていくのか。ここでは、ALM運営・流動性管理の考え方と、投資・ポートフォリオ運営の考え方について、少し詳しくご説明したいと思います。
- ✓ 最初に、ALM運営・流動性管理についてご説明いたします。この3月に起きた、米国地方銀行破綻の時には、一時的ではありますが、短期金融市場の流動性が大きく低下し、市場全体でドル調達へのストレスがかかる、ということが実際に起きました。この経験に象徴される通り、不確実性の高い市場環境においては、不測の事態はいつでも起こりうる、という備えが極めて重要です。そして、〈みずほ〉は、こうした環境においても、安定的な外貨調達を継続することで、お客さまの外貨ビジネスにしっかりと貢献していくことが重要だと考えています。そのためにも、まずは、従前より継続的に取り組んでいる、グローバルなALM一体運営を今まで以上に強化し、安定的かつ効果的な外貨調達が行える体制をしっかりと維持してまいります。そして、目先はリスクシナリオへの感度を高めつつ、外貨の調達においては、貸出に対する中長期での調達比率を段階的に引き上げていくなど、より安全性に軸足を置いた運営を行っていきます。他方、国内外ともに、金融政策の転換も予想されている中、全体の資産・負債のマネジメントを通じて、的確な金利リスクコントロールにも意を用いた収益性向上の取り組みもしっかりと行っていきます。具体的には、貸出などに充当されていない円貨資産を対象に、例えば、日本銀行の政策転換時における円債ポートの再構築や効率的なALM運営等を、より一層推進していく所存です。
- ✓ 続いて、ページの右側をご覧ください。足元の環境を踏まえた、投資・ポートフォリオ運営の考え方についてご説明いたします。これまで、我々は、債券・株式・クレジットといったプロダクツへの分散投資を徹底しながら、市場環境を踏まえて機動的にアロケーションを実施する、ということを基本戦略として参りました。しかしながら、この不確実性の高い新たな市場環境においては、その局面局面に応じて、各ポジションを極小化するなど、個別資産ごとのダイナミックなリスク量の調整、そして、それを実現する迅速な意思決定がより重要だと考えています。これらを実践していくためには、〈みずほ〉のポートフォリオ運営に関わる一人ひとりが、毎日真摯にマーケットに向き合いながら、各自が担当するプロダクツに最大限のパフォーマンスを出すべく対応すること。そして、これまで培ってきた経験だけでなく、最先端のテクノロジーを使ったAI分析や予兆管理なども併用しながら、〈みずほ〉が持てるすべての力を結集して、ワンチームでポジション運営していくことが極めて重要です。こうした取り組みを愚直に繰り返し、常に変化する相場局面を見極めること。そして、躊躇なく、時にダイナミックに、かつ

柔軟にリスク量をコントロールしていくこと。それがポートフォリオの中長期的なパフォーマンス 向上の道だと考えています。

✓ 最後に、まとめとして一言申し上げます。繰り返しご説明してきました通り、市場環境は極めて 不確実性が高く、先行きの見通しづらい、大変難易度の高い状況にあります。こうした環境下、 リスク管理を徹底しながら、慎重な運営を継続していくことが重要である、とご説明申し上げま した。しかしながら、この不確実性の高い環境は、果敢に挑む挑戦者にとっては、同時にチャ ンスにもなりえます。我々、〈みずほ〉のバンキング運営の強みは、個々人がそれぞれ、持ち場 持ち場で最大限のパフォーマンスを発揮する現場での「対応力」。そして、その個人の力を チームとして結集することで「組織」としての相場観を磨き上げ、常に変化する相場局面で柔 軟に決断する「実行力」です。今年度も予断を許さない、緊張感の高い相場環境になると思わ れます。こうした中、我々の強みを発揮して、最大限の成果を出せるように努力してまいります。 グローバルマーケッツ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。



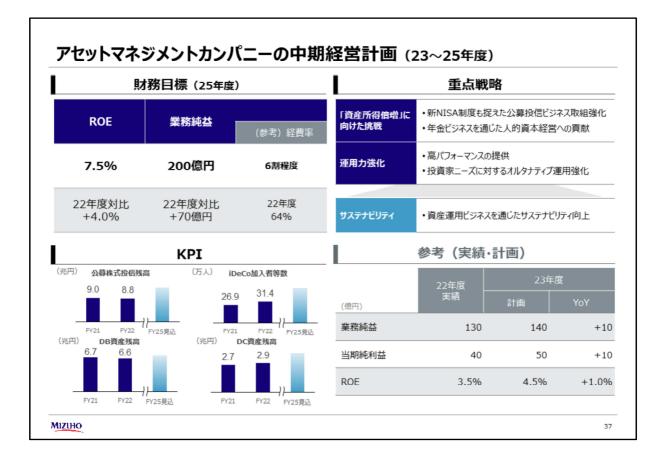
- ✓ みずほフィナンシャルグループ グローバルマーケッツカンパニー共同カンパニー長の佐々 木でございます。私からは、セールス&トレーディングビジネスの状況と、今後の戦略につい てお話いたします。
- ✓ まず、2022年度の収益状況についてご説明します。左上のグラフをご覧ください。22年度は、21年度対比大幅な増益となり、業務計画も大きく上回る業務粗利益で3,399億円、業務純益で1,285億円を計上いたしました。グローバルなインフレ加速、それに伴う各国中銀の急速な利上げによる金利上昇を背景として、プライマリーのフローの減少、クレジット・エクイティ市場での顧客アクティビティの低下等によって、一部のビジネス領域では厳しい環境に置かれました。しかしながら、グローバルでの銀証一体運営の強化によるデリバティブビジネスのさらなる拡大、グローバル連携をテコとしたフローレーツビジネスの伸長、相場変動を的確に捕捉した為替ビジネスの伸長等を主因として増益を達成いたしました。
- ✓ ページ左下の棒グラフ、プロダクツ別の業務粗利益をご覧ください。プロダクトライン別では FICCが全体を牽引している格好ですが、18年度対比でみると全プロダクトで収益が大きく伸 びています。コアプロダクツの徹底的な強化と収益源の多様化を同時に進めてきたことがこ のような成果に結実しています。特に昨年度は、銀証実質一体運営のさらなる深化とグロー バル連係の強化によりデリバティブ、債券キャッシュビジネス、為替領域での伸長が全体を 牽引いたしました。
- ✓ 次に右側の棒グラフ、地域別の業務粗利益をご覧ください。地域別で見ると、特に銀証実質 一体運営やCIBモデルを先行して構築してきた米州の成長が大きくなっており、5年間で2倍 強の成長を実現しております。全体として海外収益比率は年々高まっている一方、昨年度に ついては、日本のFICC領域においても、円金利相場の変動を的確に捕捉して伸長を見せて おります。
- ✓ こうした実績は、ページ右側に記載の各種取組を継続したことによる成果です。まず、銀証基盤統合・実質一体運営についてですが、この数年各地域において、デリバティブの銀証基盤統合、リスクブックの統合による債券・デリバティブのフロー集約などを、ステップ感を持ちながら進めてきております。次に、CIB体制、すなわち、DCM・M&Aといったプライマリーとマーケッツプロダクツを備えているセカンダリーを一体的に運営し、お客さまニーズをしっかりと捕捉していくビジネスモデルですが、特に米国において大きな成果をあげており、成長のエンジ

ンになっております。このCIBモデルについては、米国以外の他地域におきましても、地域特性に応じてステップを踏みながら体制整備を進めることで、更なる成長へ向けた布石を打ち続けております。3つ目としては、みずほの強みである円を中心としたコアプロダクツの強化と、プロダクツライン拡充をバランス良く取り組んできたことです。さらに、DX推進にも高い着意をもって、業務の高度化と効率改善に取り組んできております。こうした取り組みが、フローと収益源の多様化につながることで環境変化への耐性を引上げることに寄与し、厳しいマーケット環境下においても、高水準の業績を達成することにつながっています。

S&T:今後の成長戦略 地域別成長戦略 米州 日本 GMC競争力向上とCUG連携によるソリューション提供力強化 他地域に先行した銀証一体運営・CIBモデルの更なる深化 ■ 規制の範囲内での更なる銀証―体運営を推進 ■ 成長余地領域へのアセットアロケーション、リソース投入 ■ グローバル連携の強化 ■ 証券化商品等、プロダクツの質・量を拡充 ■ プロダクツライン(デリバティブ・ESG関連等)の多様化推進 ■ 成長をテコにした他地域への貢献の最大化 地域毎の「銀証一体運営」と「CIBモデル」の更なる強化・確立 欧州 アジア デリバティブビジネス等の本格的基盤整備継続 軽量・選別的なCIB体制の確立、取組み加速 基盤整備推進による機関投資家・非日系企業の ■ バンキングと相乗効果の高い領域への注力 エマージングRates/FXフロー取り込み ■ デリバティブ・ファイナンシングビジネスの拡充 ■ アジアオセアニア、東アジア一体でのCIB体制へ 潮流を捉えた成長戦略 Q DX **ESG** ■ グローバルベースでのDX活用による基盤強化・業務改革。ESG・DXの潮流を捉えた新たな市場ビジネスへの挑戦継続 MIZUHO 35

- ✓ S&Tにおける今後の成長戦略につきましては、ページ上段の「地域別成長戦略」とページ下 段の「潮流を捉えた成長戦略」という大きく二つの軸で考えております。
- ✓ まず各地域の成長戦略について説明いたします。日本においては、これまでも進めて参りました銀証実質ー体運営に加えて、他カンパニー・ユニット・他地域との連携をこれまで以上に推進しエンティティ横断/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ます。そうした中で、様々なニーズにお応えすべく、プロダクトラインの多様化も推進していき、私たち自身の競争力を高め続けます。米国においては、CIBモデルをさらに深化させ、証券化商品や、デリバティブ領域など成長余地があると判断した分野へのアセット・リソースの投入を検討するとともに、米国と各地域の連携を深めることで、他地域での成長をサポートする役割も期待しております。アジア地域においては、デリバティブビジネス等の本格的な基盤整備を通じて、機関投資家・非日系企業のエマージングレーツやFXフローの取り込みを強化することに注力し、また、ステップ感を踏みながら、ではありますが、CIBモデルの確立を企図していきます。欧州におきましては、すでにデリバティブの基盤統合は完了しておりますが、プライマリーとの相乗効果が高いプロダクツ・ビジネス領域、例えばデリバティブやファイナンシングビジネスに注力するなど、選択と集中を意識しながら、CIB体制の確立に取り組んでまいります。
- ✓ もう一つの軸である潮流を捉えた成長戦略については、DXとESGという2大テーマに取り組んでまいります。当カンパニーでは、これまでも「未来化」というタイトルで市場部門のDXによる業務変革を進めており、DX分野の人材育成と人材活用にも注力してきておりますが、引き続きグローバルベースでDX活用を進め、基盤強化、業務改革に継続的に取り組んでまいります。弊社グループ全体としても取り組みを強化しているESGについても、カーボンクレジット関連のプロダクツなど、新たな市場ビジネスへの挑戦を続けていきます。全体として、主要な戦略軸は不変です。銀証一体運営、CIBモデルの深化、コアプロダクツの強化、ソリューションビジネスの拡大などの戦略・施策の継続により、持続的・安定的な成長を実現し、新中計の達成を目指します。あしもとの市場環境は米国地銀の破綻、金融市場の先行きに関する不透明感を踏まえて留意を要する局面であると捉えておりますが、しっかり前に進んでいきたいと思います。

アセットマネジメントカンパニー	



- ✓ 今年度より、アセットマネジメントカンパニー長に就任いたしました佐藤でございます。これまでのキャリアにおいて培った国内・海外での運用ビジネスの経験を活かしてアセットマネジメントカンパニーの成長に向けて尽力してまいります。
- ✓ アセットマネジメントカンパニーの中期経営計画の中身から説明を始めたいと思います。ご案内の通り、みずほでは2023年度から2025年度までの中期経営計画を策定しております。昨年度までの前中計の期間、アセットマネジメントカンパニーにおきましては、株式市場の上昇を伴った運用パフォーマンスの伸長や公募投信を中心とした資金流入等を通じ、業務粗利益の積み上げが進捗いたしました。一方で、特に昨年度は、不安定なマーケットの影響を強く受けた結果となっております。今年度の中計では、資産形成や資産運用の活性化を通じた成長の基本方針のもと、2025年度のカンパニーROE 7.5%、業務純益 200億円を目指してまいります。
- ✓ ページ左下にお示した項目をはじめとしまして、AUMやお客さまの数も拡大しながら、中期経営計画の達成に向け、取り組んでまいります。その取組みの骨子となる重点戦略について、ご説明いたします。
- ✓ まずは、「資産所得倍増」に向けた挑戦です。新NISA制度なども見据えた個人資産形成に関する取組みを強化し、収益ドライバーである公募投信ビジネスのさらなる成長を実現いたします。加えて、みずほの強みである企業のお客さまとの接点も活かし、年金ビジネスを通じた個人資産形成による、人的資本経営の貢献にも注力してまいります。運用力の強化にも重点的に取り組んでまいります。足元のインフレに向き合うようなマーケット環境下においても、パフォーマンスの改善・維持を目指し、運用ストラテジーや手法の点検を随時行いながら、中長期的な高パフォーマンスの実現に向けて運用体制の整備や新たな手法・アセットクラスへの取組みも行ってまいります。特に、機関投資家をはじめとする投資家のニーズが急速に高まっているオルタナティブ投資については、一層の強化を図ります。さらに、これらの投資行動や資産運用ビジネスを通じたサステナビリティの向上にも他のカンパニーとともにグループを挙げて、努めてまいります。

「資産所得倍増」に向けた挑戦~新NISA制度も捉えた公募投信ビジネスの取組強化

新NISA向けプロダクツ戦略

たわらノーロードシリーズの競争力強化

✓ 低コストパッシブによる、 資産形成層の入口からの囲い込みを企図



つみたてNISAは、

✓ シリーズ全体でフィーを見直し、業界最低水準へ引き下げ

プロダクトポートフォリオ拡充

グループ内外販売会社から顧客ニーズを捕捉したうえで、アクティブ ファンドなどの高付加価値商品のラインナップを充実化

販売会社と連携したプロダクト提供

・ 主力ファンドの提案・お客さまサポート 業界最大規模の顧客基盤

リスク許容度に合わせたプロダクト 提供により顧客ニーズに対応

投資のソムリエ

取引販社数 226 計*1 未来の世界シリーズ

市場環境にも対応したファンドの設定

金利上昇下、投資家の利回り向上を企図した債券ファンドを設定

MIZUHO

グローバルターゲット

円結びⅢ 2023-03 円結び

⇒ 今後も商品開発・マーケティング通じ、新たな基幹ファンド設定目指す

競争力のあるファンドの提供実績 AM-One

· 最多受賞運用会社*2

最優秀ファンド賞:13本、優秀ファンド:4本

最優秀ファンド 受賞ファンド例(投資信託20年部門より)





J-フロンティア (国内株式ファンド)

▲ REFINITIV LIPPER *3 • 合計14の最優秀ファンド賞

• 最優秀会社賞 (確定拠出年金債券部門)

<u>最優秀ファンド 受賞ファンド例</u>(評価期間10年より)





フロンティア・ワールド・ インカム・ファンド

38



*1: 残高無し先や取次販社は除外 *2: (出所) 格付投資情報センター「ファンド情報」406号 *3: (出所) Refinitiv *4: 業務組利益、概数。カンパニー管理ペース

「資産所得倍増に向けた挑戦」といたしまして、アセットマネジメントカンパニーでは、資産所 得倍増に向け、プロダクト供給に主眼を置いた戦略に取り組んでまいります。特に2024年に

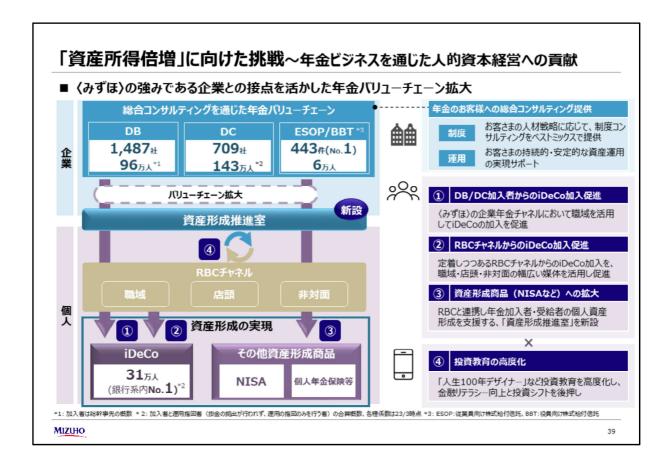
移行する新たなNISA制度もとらえ、個人資産形成をより効果的にサポートするプロダクトへ

の取組みを強化してまいります。

まず、その新NISA向けのプロダクト戦略ですが、弊社グループであるアセットマネジメントOne のパッシブ商品シリーズ、たわらノーロードシリーズの競争力を強化し、資産形成層の入り口 商品として提供してまいります。具体的には、今年度、4月に、たわらシリーズ全般につきまし て、広い年齢層の投資家にとって魅力的に感じるような業界最低の水準まで、フィーを引き下 げております。「NISAといえばみずほ」を実現するため、そのための主力商品として、RBCとも 連携し、たわらシリーズの知名度向上に向けた広告等、各種プロモーションも実施しておりま す。

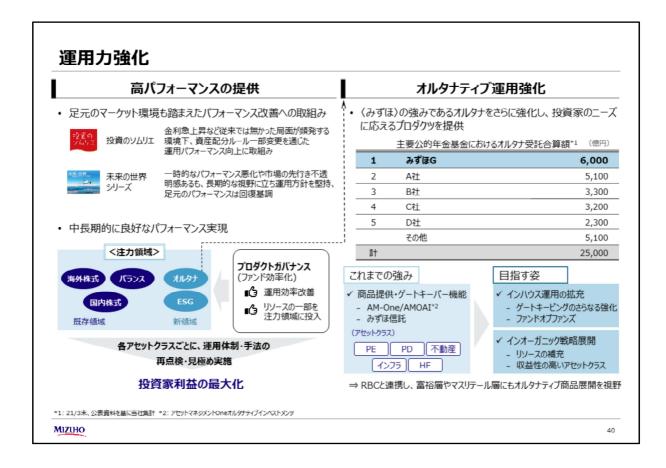
- たわらシリーズのみならず、みずほフィナンシャルグループ内外の販売会社から いろいろな お客さまのニーズを汲み取り、捕捉したうえで、アクティブファンドなど、リスク許容度に合わ せた 幅広い付加価値商品を提供し、新NISA向けにラインナップの充実を図ってまいります。
- 主力商品であるマルチアセットやグローバルエクイティに加えて、ここもとのマーケット環境 の変化にも対応し、Oneグローバル・ターゲット、円結びといった、金利上昇局面をとらえた新 たな債券ファンドも設定しております。今後も、こうした市場環境や顧客ニーズをとらえながら、 新たな基幹ファンドとなっていく商品を育んでまいります。
- これまで市場環境やニーズに合わせて提供してまいりましたアセットマネジメントOneのファン ドでございますが、販売会社とともに行ってきた商品設計や販売サポートが実り、2023年度の R&I社のファンドアワードにおきましても、すべての運用機関の中で最多の受賞を誇るなど、 外部のファンド調査機関が実施のアウォードを数多く受賞しております。
- アセットマネジメントOneでは、こうした新NISA向けの商品と合わせ、多くのファンドや運用商 品について、グループ内外の販売会社を通じて、投資にご関心を持たれているお客さまに対 し貴重な投資の機会を提供致しておりますが、同時に、長い期間安心して投資をいただくた めに、ファンドの運用状況やパフォーマンス改善の取り組みに関するフォローといったサポー トも丁寧に実施しております。

✓ こうした取り組みを通じ、アセットマネジメントカンパニーの成長ドライバーのコアである公募投信ビジネスにおいて、更なるAUMの積み上げにより、トップラインの成長を示現していくことで、カンパニー全体の収益を大きく伸ばしていきたいと考えています。



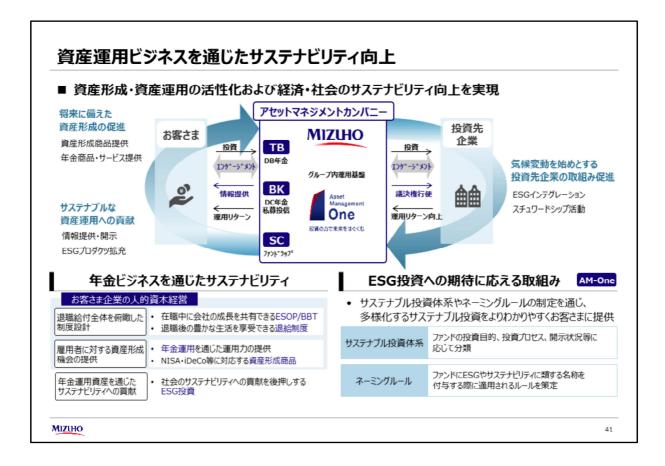
- ✓ 続きまして、「資産所得倍増に向けた挑戦」へのもう一つのアプローチとして、年金ビジネスを 通じた個人資産形成へのアプローチについてご説明いたします。
- ✓ みずほ信託銀行、及びアセットマネジメントOneの両チャネルを通じて、年金基金のお客さまに対し制度・及び運用の両面から、これまでの長い歴史を経ながら、現在も総合的なコンサルティングを行っております。これは、みずほの資産運用ビジネスの大きな強みの一つであります。
- ✓ 具体的に申し上げますと、制度面では、お客さまの雇用戦略に応じて、確定給付年金制度、 確定拠出年金制度、さらには株式給付制度導入も含めた制度のコンサルティングのベスト ミックスを提案する一方で、運用面では、アセットマネジメントOneの運用力に加え、財政や会 計、そしてポートフォリオ分析といった側面から高い技術を伴った運用のコンサルティングを 実施しています。こうした取り組みにより、年金基金のお客さまの持続的かつ安定的な資産 運用に加え、個人レベルでの資産形成を側面的にサポートしています。
- ✓ さらには、年金ビジネスにおけるこうした企業との接点を効果的に活かしながら、みずほとして標榜するいわゆる「年金バリューチェーン」この拡大を実現することで、企業の人的資本経営への貢献とともに、個人の資産形成にも貢献することを目指していきます。
- ✓ この「年金バリューチェーン」の拡大による取り組みを、4つのポイントから、説明いたします。まず一つ目は、DB及びDC加入者からのiDeCoへの加入を促すことです。足元の法改正に伴い、iDeCoに対するニーズが今後ますます高まる中、みずほの企業年金チャネルにおける職域を存分に活用して、iDeCoへの加入を更に加速させたいと考えています。二つ目は、RBCの幅広いチャネルからのiDeCo加入の促進です。すでに、RBCチャネルからのiDeCo加入が銀行業界トップにまで積み上がっていますが、今後も、職域・店頭・非対面といった様々な媒体をフルに活用し、もう一段の加入の促進を図ってまいります。3つ目といたしましては、やはりDB・DCの加入者をベースに、NISAや個人年金保険など、重層的な運用機会を通じて個人資産形成の拡大に寄与していくことです。このため、年金加入者・受給者の資産形成をいろいろな面から支援することを目的に、今年度より資産形成推進室をアセットマネジメントカンパニー内に新設しております。これはRBCとの連携が不可欠ですが、お客さまの要請にこたえていくエンジンになることを狙っています。最後に、4つ目は、年金バリューチェーン拡大への取り組みの中で、より高度な投資教育を投資家に浸透させることです。先ほど申し上げた

資産形成推進室が中心となって、DXも有効に活用しながら、個人の金融リテラシーの向上や 投資への本格的なシフトに大いに役立っていきたいと思っています。



- ✓ 次に、アセットマネジメントカンパニーにおいて、最も重要で、かつ、カンパニーに課された大きなミッションは、運用力の強化です。ここでは、運用力強化への取り組み、高い運用パフォーマンスを提供するための取り組み、についてご説明申し上げます。
- ✓ まず、足元では、昨年度、大きなマーケット環境の変化に影響を受けた既往商品・既往ファンドについて、パフォーマンス改善に向けた検証・整備を行っております。米国などグローバルなインフレの進展や地政学リスクの台頭により、金利が大幅に上昇し、かつ金融市場も不安定な状況が続いたことから、アセットマネジメントOneの主力ファンドにつきましても、市場環境のレビューや今後のシナリオとともに、戦術とパフォーマンスについて点検を行っております。中でも、基幹ファンドの一つであるバランス型ファンドの「投資のソムリエ」においては、NY拠点も含めた運用部門を挙げた検証も行い、資産配分ルールやアロケーションに一部改良を加えるなど、安定的な運用の実現に向け着実に布石をうっております。
- ✓ また、グローバル株式の「未来の世界」シリーズにおきましても、運用担当者との綿密な運用 方針のすりあわせを行いながら、中長期的なシナリオに基づき、現在の運用方針を維持する こととしていますが、その結果、足元におけるパフォーマンスは、回復基調に戻っています。
- ✓ これとあわせまして、プロダクトガバナンスの観点から、既往ファンドのうち、特に伝統的な金融資産ファンドについては、本数削減などを通じ、運用効率の改善を図りながら、同時に、各アセットクラスの主力商品に亘って運用体制、及び運用手法の再点検を実施しています。
- ✓ 続きまして、中長期的な視点に立った魅力的なアセットクラス、或いは、幅広い投資家を惹き つけるような運用商品の提供能力強化についての取り組みです。
- ✓ 特に注力領域としてあげておりますのは、オルタナティブ投資の領域です。近年、本邦機関 投資家においても急速にニーズが高まっており、さらなる拡大を見込み、カンパニー内のリ ソースも現在進行形でシフトさせております。
- ✓ みずほでは、アセットマネジメントOneオルタナティブインベストメンツ、「エーエムオーアイ」というオルタナティブ特化の子会社やみずほ信託銀行の部隊も合わせ、このオルタナティブの分野を強みとしております。国内の主要な公的基金におけるオルタナティブ投資の受託も、図表に記載した通り、運用会社の中では1位となっております。

- ✓ この業界で突出した受託金額をもたらしている理由には、信託銀行における不動産でのプレゼンスとノウハウの蓄積、加えて、アセットマネジメントOneと子会社エーエムオーアイのゲートキーパーとしての運用に対する目利き力などがあげられます。現在、ゲートキーピングの対象となるアセットクラスは、インフラ、不動産、ヘッジファンド、など多岐にわたっておりますが、今後は、ゲートキーピング能力のみならず、本格的な自前の運用力を強化することで、エッジのきいた商品供給を拡充していきたいと考えております。ファンドオブファンズなども含めたインハウス運用を強化することに加え、オルタナティブ領域を更に強化するため、グループ内でリソースが不十分だと思われるアセットクラスについては、インオーガニック戦略を通じて、能力の増強に積極的に取り込んでいく方針で考えております。
- ✓ このオルタナティブ運用商品の提供につきましては、機関投資家のお客さまにとどまらず、将来的には、富裕層やマスリテール向けへのプロダクト供給も視野に入れておりまして、RBCとも連携してまいります。



- 最後に、資産運用ビジネスを通じたサステナビリティ向上への取組みについてです。アセットマネジメントカンパニーでは、資産運用ビジネスを通じて、資産形成・資産運用の活性化に貢献すること、そして、持続可能な経済・社会の実現に貢献することを目指しております。
- ▶ 個人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、あるいは、 年金の運用や制度設計を通じた加入者・受給者への資産形成の貢献を通じ、貯蓄から資産 形成の流れを加速させ、人生100年時代における一人ひとりのwell-beingに、金融面から貢献してまいります。
- > その中で、年金ビジネスを通じた取組み、退職給付の制度設計を通じた取組みについてですが、在職中に会社の成長を共有できるインセンティブプラン、信託スキームを活用した株式報酬制度の設計・導入、役職員の退職後の豊かな生活を享受できる退職給付制度の実現に向けたDB、DC、その中間的な存在であるリスク分担型のDB、といった多くの選択肢を通じた制度設計や運営のサポートにより、社会のサステナビリティに貢献してまいります。
- ▶ 一方、投資という観点からですが、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その高度化、投資先企業とのエンゲージメント、議決権行使等を通じて、 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、さらなる投資の加速、というインベストメントチェーンの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てまいります。
- > なお、アセットマネジメントOneでは、ESGに関し、よりわかりやすく商品を提供するため、体系やルールを昨年度整備いたしました。サステナブルの投資体系を、国内の規制やグローバルなイニシアティブの動向、お客さまのニーズ、事業環境も参考にしながら、ファンドの目的や投資プロセスに応じて、大きく4つのカテゴリーに分類しています。同時に、運用商品のネーミングルールもESGの考慮が投資目的の達成にどこまで寄与するのか、適切なレベルでもってお客さまに説明できる戦略についてのみ、ESG関連名称を付与するものとしています。こうした投資体系やルールの明確化により、多様化するESG投資をお客さまによりわかりやすく提供することで、ESGの定着に向けて、資産運用業界を牽引したいと考えております。

計数の定義

BK単体+TB単体 2行合質:

連結粗利益-経費(除〈臨時処理分)+持分法による投資損益等連結調整 連結業務純益:

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))。分母は前年度末と当期末の平均値を採用

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

[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

普通株式等Tier1 (CET1) 比率(新規制):

バーゼルⅢ最終化影響を考慮した試算値。資本フロアについては、標準的手法によるリスク・アセットから引当金見合いを控除して算出

管理会計

顧客部門: 2022年度以前の管理会計ルールではRBC、CIC、GCC、AMCの合計。2023年度以降の同ルールでは、RBC、CIBC、GCIBC、AMCの合計

市場部門: GMC

連結業務純益、カンバニー別業務純益(安定収益/アップサイド/バンキング)

経常的な対願収益+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)経常性の無い対願収益+トレーディング関連収益 安定収益:

アップサイド : バンキング: ALM収益を除く、バンキング勘定収益等

なお、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

グループ合質: BK、TB、SC、AM-One及び主要子会社等の合算

カンパニー管理ペース: 各カンパニーが集計した計数 カンパニー列業務純益: 業務相利益+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・CIC・GCCについては、新規制ベースを使用

当期純利益÷各カンパニーの内部リスク資本 カンバニー別ROE:

組織の略称 為替レート

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

みずほ証券 GMC: グローバルマーケッツカンパニー SC: 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 グローバルトランザクションユニット GTU: みずほリサーチ&テクノロジーズ RT: RCU: リサーチ&コンサルティングユニット みずほ第一フィナンシャルテクノロジー FT: CIC: 大企業・金融・公共法人カンパニー みずほリース LS: GCC: グローバルコーポレートカンパニー

GPU: グローバルプロダクツユニット

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。

期末TTM 21/3末 22/3末 23/3末

USD/JPY 110.72 122.41 133.54

EUR/JPY 129.76 136.77 145.72

22年度

127.00

140.97

23年度

120.00

132.00

管理会計

計画レート

USD/JPY

EUR/JPY

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。