

2023年度

中間期決算 会社説明会

2023年11月16日



みずほフィナンシャルグループ

ともに挑む。ともに実る。

MIZUHO

- ✓ 皆さん、本日はお忙しい中ご参加いただき、ありがとうございました。決算説明会でも冒頭の表紙で、皆さん驚かれたのですが、私どもは、アートと金融の力を使って、「社会をもっと元気にしていきたい」と考えています。経済だけではなくて心も豊かで、サステナブルな社会にしていこうというコンセプトで、東京藝術大学とコラボレーションを開始しています。さまざまな連携を進めていますが、今回は初の取組みとして、説明会資料の表紙について、東京藝術大学の学生の五十嵐さんに、私どもの、「ともに挑む。ともに実る。」というコーポレートスローガンをアートにさせていただくと、どんな表現になるかなと描いていただいたのがこちらです。

〈みずほ〉とアート

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



TOKYO
GEIDAI

MIZUHO

作 者 **五十嵐 央**
東京藝術大学 デザイン科 修士1年

作品名 **「根付く」**

根は複雑に絡みあい、成長する。

あっちへいたり、こっちへいたり。

枝分かれしたはずが、いつの間にかまた一つになり、また枝分かれする。

150年間、複雑に絡み合う社会を観察し、次の展開を想像してきた。

より複雑に不確実になる社会の中で、次はどのように成長していくのか。

自由に、過去に囚われず、新しい創造を試みる。



- ✓ もちろん、アートにはさまざまな解釈がありますが、五十嵐さんがどのような想いを込めて描いていただいているかについて、2ページ目に載っておりますので、ぜひご覧いただきたいと思います。
- ✓ なお、今回の取組みは、ここにいるIR部の社員からの発案に基づいたものです。社員の提案を実現していく、そういう〈みずほ〉になっていきたいと思っていて、そういう意味でも、そのカルチャーが徐々に変わりつつあることを皆さんにも実感していただけるのではないかなと思っています。

1

23年度中間期決算の概要

2

PBR改善に向けた進捗状況

3

ビジネス注カテーマの進捗状況

4

成長を支える経営基盤の強化

Appendix

ともに挑む。ともに実る。
MIZUHO

決算の概要

(億円)	23年度 中間期	前年 同期比	業績見通し	5月公表比	
1 連結粗利益 + ETF関係損益等 ^{*1}	13,312	+1,687			■ 連結粗利益 + ETF関係損益等： 顧客部門、市場部門ともに堅調に推移したことや、円安影響等もあり大幅に増益
2 経費（除く臨時処理分等）	△7,961	△742			■ 経費（除く臨時処理分等）： 円安・インフレ等の環境要因による増加に加え、海外を中心とした成長領域への資源投下により増加
3 連結業務純益 + ETF関係損益等 ^{*1}	5,543	+1,049	9,500	+500	■ 連結業務純益 + ETF関係損益等： トップラインの伸長等により、+23.3%の増益 期初計画9,000億円に対して61.5%の進捗
4 うち顧客部門	3,735	+368 ^{*2}			
5 うち市場部門	1,295	+245 ^{*2}			
6 （連結業務純益）	5,360	+952			
7 与信関係費用	△110	+393	△1,000	-	■ 与信関係費用： 外部環境の悪化に備えたフォワード・ルッキングな引当を積み増し 一部の個社で戻入益の計上もあり、費用は低位推移
8 株式等関係損益 - ETF関係損益等 ^{*1}	162	△134	600	-	
9 経常利益	5,740	+1,348	9,100	+500	■ 親会社株主純利益： 連結業務純益の改善を主因に、+24.4%の増益 期初計画6,100億円に対して68.1%と高い進捗
10 特別損益	222 ^{*3}	+164			■ 業績見通し： 堅調な本業収益と円安による増益等を踏まえ、業績見通しを上方修正
11 親会社株主純利益	4,157	+817	6,400	+300	
(ご参考)					
12 連結ROE ^{*4} （直近12ヵ月）	7.3%	+1.7%			
13 経費率（2÷1）	59.8%	△2.2%			

^{*1}: ETF関係損益等183億円（前年同期比+96億円）^{*2}: 前年同期の計数を23年度管理会計ルールに組み替えて算出 ^{*3}: 退職給付信託返還益187億円（前年同期比+67億円）を含む
^{*4}: その他有価証券評価差額金を除く

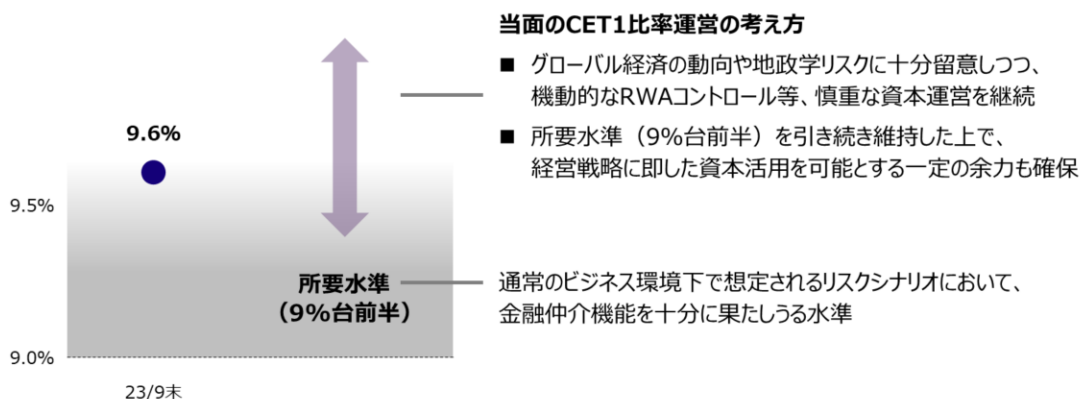
✓ 早速、ご説明に入ります。4ページの、決算の中身、それからガイダンスの変更については、皆さんすでにご存知のところですので、あえてここで説明は深くは致しません。

資本政策に関する基本方針

資本政策に関する 基本方針

自己資本充実、成長投資、株主還元強化の最適なバランスを実現

CET1比率（新規制）*



* その他有価証券評価差額金を除く

MIZUHO

5

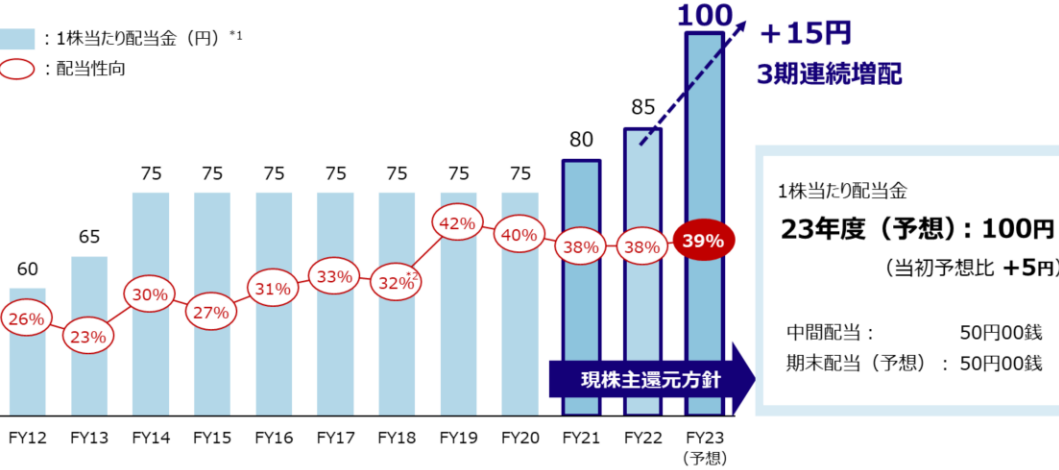
- ✓ 5ページに、「資本政策に関する基本方針」が載っています。基本的な考えは変えていません。現状のCET1比率は9.6%ですが、成長投資に向けた一定の余力も確保しつつ、米中の対立構造等もあり、まだ不透明なところもあると思っておりますので、現在の水準をしっかりと維持していきたいと思っております。

株主還元

株主還元方針

累進的な配当を基本とし、自己株式取得は機動的に実施

配当： 安定的な収益基盤の着実な成長に基づき、配当性向40%を目安に決定
自己株式取得： 業績と資本の状況、株価水準、成長投資機会等を勘案して決定



*1: 20年10月に実施した株式併合の影響を考慮 *2: 一時損失処理前ベース。一時損失処理後では197%

✓ 6ページ、ご存じの通り、通期の予想は100円、プラスの15円、3期連続の増配になります。

1

23年度中間期決算の概要

2

PBR改善に向けた進捗状況

3

ビジネス注カテーマの進捗状況

4

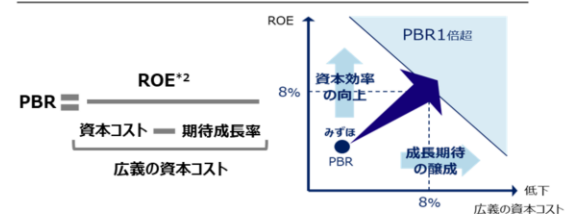
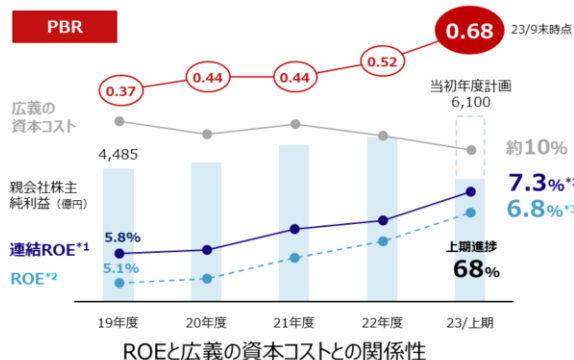
成長を支える経営基盤の強化

Appendix

ともに挑む。ともに実る。
MIZUHO

PBR改善に向けた進捗状況①

■ 資本効率の追求によるROE向上に加え、成長期待の醸成に向けた取組みを強化



*1: 其他有価証券評価差額金を除く *2: 自己資本当期純利益率、其他有価証券評価差額金を含む *3: 直近12ヶ月

PBR改善に向けた当面の取組み

資本効率の向上

- ・ **アセット採算性向上**
 - 低採算アセットから高採算アセットへの資源シフト
- ・ **経費率コントロール**
 - 規律ある経費運営、生産性の向上

成長期待の醸成

- ・ **着実な利益成長の実現**
 - 持続的な本業収益の成長、非金利収益の拡大
- ・ **効果的な資本活用**
 - 成長投資、無形資産への投資、株主還元強化
- ・ **本業収益の安定化**
 - 〈みずほ〉の強みとしてCIBビジネスのプライマリー・セカンダリーの相互補完を構築・強化
 - 収益多様化、一過性損益の縮減、政策株削減

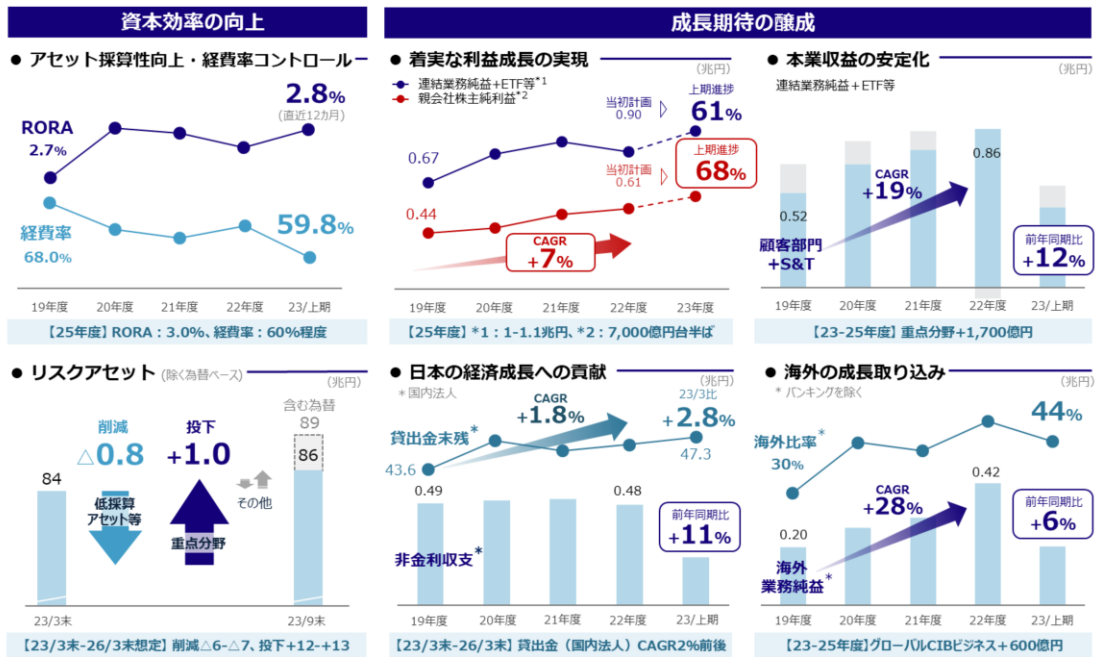
ディスカウント要因の解消

マクロ要因

- ・ **財務健全性の向上**
 - CET 1 比率運営の最適化、資本コスト低減
- ・ **日本の経済成長への貢献**
 - (個人金融資産倍増・日本企業の競争力強化)
 - 企業理念・パーパスの浸透・実現
- ・ **海外の成長取り込み**

- ✓ 8ページです。前回の説明会でも同じ右側の表を示しましたが、私どもはPBR改善にコミットしていきたいと考えています。その構成要素として、資本効率の向上、アセットの採算性向上、経費率をしっかりとコントロールしていくということ。成長期待を醸成することによって着実な利益成長の実現と本業収益の安定化。一方でディスカウント要因もありますので、日本の経済成長への働きかけ、海外の成長も取り込んでいきたいと思っております。

PBR改善に向けた進捗状況②



- ✓ 資本効率の向上と成長期待の醸成は別途スライドがあるのでそちらで説明します。顧客部門を中心に収益にフォーカスしながらも、収益の多様化を図って、その収益間、ビジネス間、ポートフォリオ間の相互補完が効いて、安定的に収益は上がってきている、拡大してきているということかなと思います。
- ✓ 右下、日本経済の成長への貢献ですが、当然、成長企業にしっかり貸出を打っていくことが重要でして、19年以降、貸出残高が伸びているということです。
- ✓ 海外の成長につきましても、19年度、海外の比率が30%程度だったのですが、アップ・アンド・ダウンありながらも、44%まできており、国内も伸びる中、海外も伸びているということかなと思います。

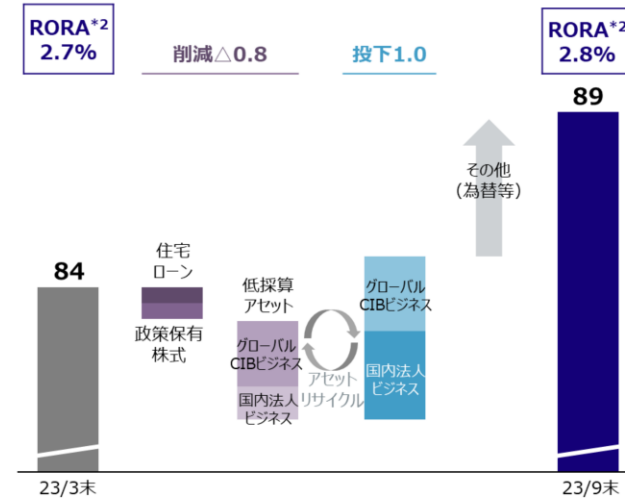
アセット採算性向上

資本効率の向上

成長期待の醸成

- 低採算リスクアセット*1を削減し、重点分野へアセット投下
- 規律あるアセット運営により、25年度RORA3.0%を目指す

(兆円、概数)



削減

- 住宅ローン
所得水準・取引状況を踏まえ、選別的に取組み
- 政策保有株式
3年3千億円の目標に対し、236億円を売却
- 低採算アセット 主にRBC・海外で削減

投下

- 国内法人ビジネス 高採算アセットへ投下
- グローバルCIBビジネス 米州中心に投下

(参考) RORA*2

	23/9	23/3比
RBC	4.1%	+0.2%
CIBC	2.3%	+0.1%
GCIBC	2.5%	+0.1%

*1: リスクアセットは内部管理ベース (速報値)。バンキング勘定の金利リスク等を考慮 *2: 業務粗利益RORA。直近12ヵ月。除く外債健全化影響: 2.8% (23/3末)

MIZUHO

10

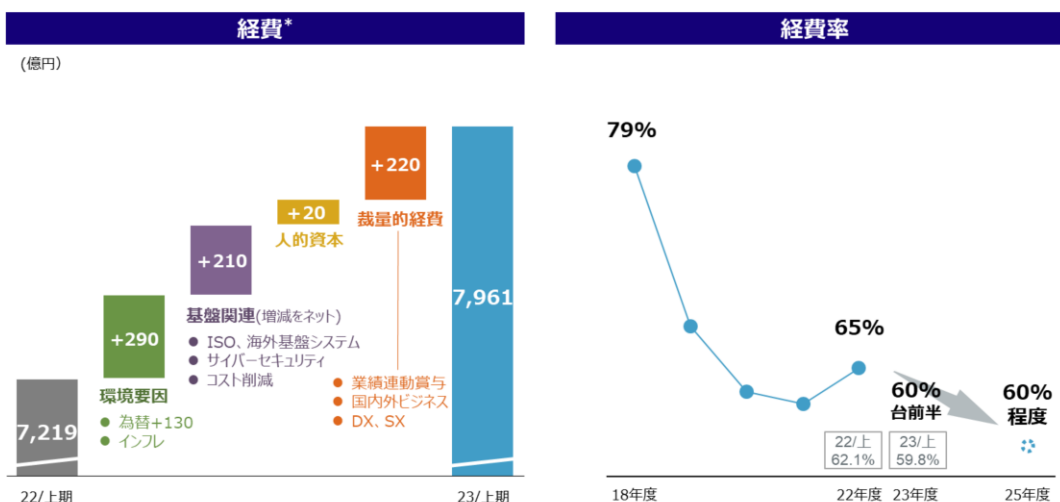
- ✓ 10ページは、アセット採算性向上です。中期経営計画をご説明したときに、低採算リスクアセットを6から7兆円削減して、高採算領域に振り替えていきますのが、12から13兆円と申し上げました。
- ✓ 左をご覧くださいますと、その動きを着々と進めているということで、この上期は低採算アセットを0.8兆削減、高採算領域に1兆増やしたということです。その結果、右下の対顧客部門のRORAは着実に改善を見せたということです。

規律ある経費運営

資本効率の向上

成長期待の醸成

- 為替要因等による増加に加え、ガバナンス強化・重点分野へ経費投下
- 規律ある経費運営により、経費率を23年度60%台前半、25年度60%程度へ抑制



* 除く臨時処理分等。増減内訳は概数

MIZUHO

11

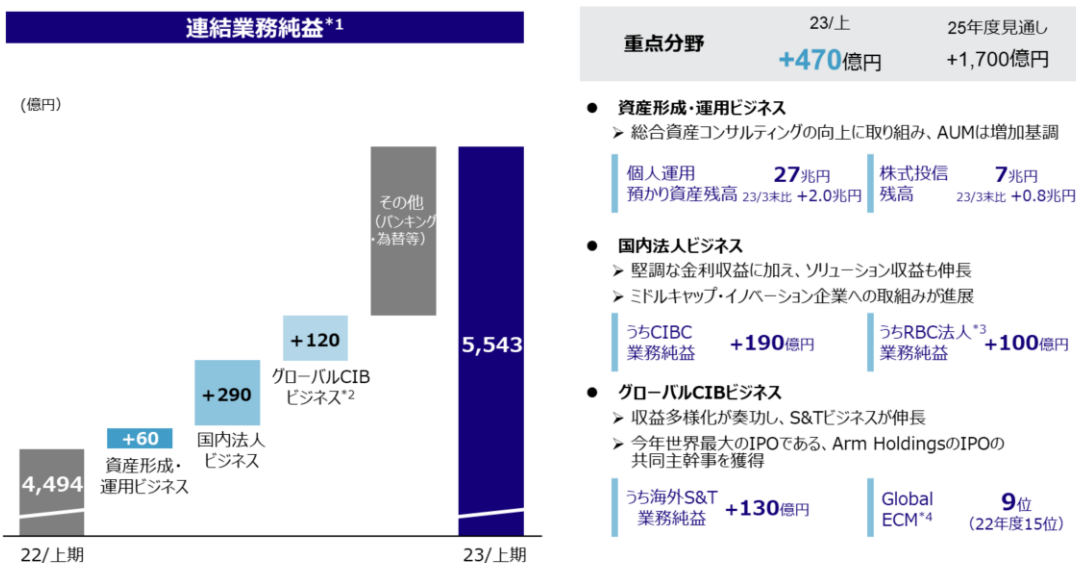
- ✓ 経費運営です。去年の上期は経費の金額が7,219億円、今期が7,961億円と、経費実額そのものは増えております。
- ✓ 図のように、不可避な経費増もあるということです。当然、為替、インフレ、それから海外を中心にISOなど、そういったガバナンス強化もあります。従って、どうしても不可避免的に増えてしまうということです。
- ✓ ただ、経費率、規律ある運営はしっかりやっているつもりであります。右下、22年上期の経費率は62.1%、それに対して23年上期は59.8%ですので、規律ある経費運営をしてきているということですし、今後も続けていきたいと思っています。もう一段、業務の効率化等は進められると思っていて、いろいろな形で中期的に経費のベースを下げていくことは、引き続きやっていきたいと思っています。
- ✓ ちなみに、裁量的経費は今回プラス220億円ですが、80億強は海外を中心とした業績連動報酬のプラスです。

利益成長の実現①（業務純益）

資本効率の向上

成長期待の醸成

■ 重点分野の収益伸長に加え、為替要因等により増益



*1: 連結業務純益+ETF関係損益等。増減内訳は概数 *2: GCIBC+GMCの海外S&T *3: アップバーミドル法人 *4: (出所) Dealogic、日本も含む。23/上

MIZUHO

12

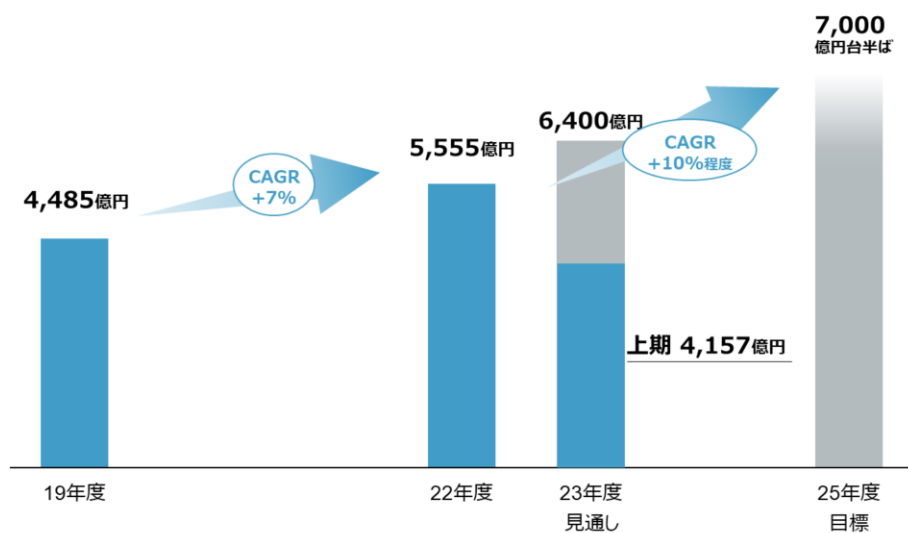
- ✓ 12ページ、利益成長の実現ということで、業務純益は22年上期が4,494億円、23年上期が5,543億円です。
- ✓ これは、中計のときに、資産形成で3年間でプラス500、国内法人でプラス700、それから、グローバルCIBでプラス600と申し上げました。この上期の状況は、資産形成でプラス60、国内法人でプラス290、グローバルCIBでプラス120です。
- ✓ 若干、資産形成が弱いかなという気が、私自身もしております。AUMは、実は増えていますが、ここはまだ課題であるし、てこ入れが必要かなと思っています。
- ✓ 一方で、国内法人はCIBCを中心にソリューション収益が上がったなど、いろいろあるのですが、しっかりプラスが出ているかなと思っています。
- ✓ グローバルCIBも、プライマリーとセカンダリー両方で、プライマリーは若干、資金利益が落ちたことでとんとんですが、セールス&トレーディングで、また米州を中心にしっかり伸ばせたということです。

利益成長の実現②（親会社株主純利益）

資本効率の向上

成長期待の醸成

- 着実な利益成長を通じ、親会社株主純利益は23年度上期4,157億円
- 25年度7,000億円台半ばを目指す



- ✓ 13ページ、利益成長の実現②ということで、親会社株主純利益ですが、いずれにしても、強化すべき領域で収益の多様化を図り、収益を拡大させ、ビジネス間の相互補完を効かせたことで、ボトムラインが順調に伸びています。この上期も、Year on Yearでプラス24.4%です。

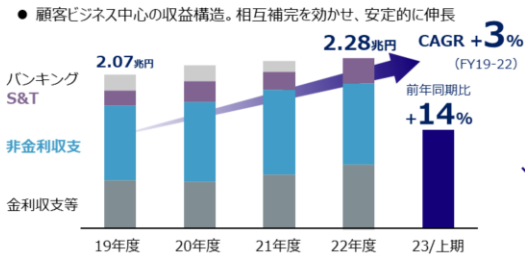
本業収益の安定化①

資本効率の向上

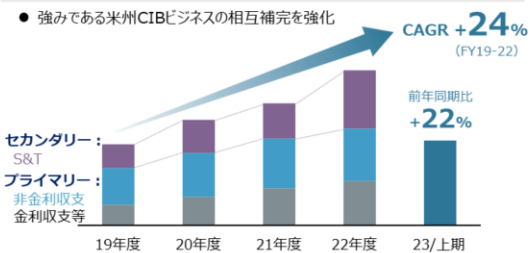
成長期待の醸成

■ 顧客ビジネス中心のポートフォリオ。収益の多様化や相互補完により、本業収益は安定的に推移

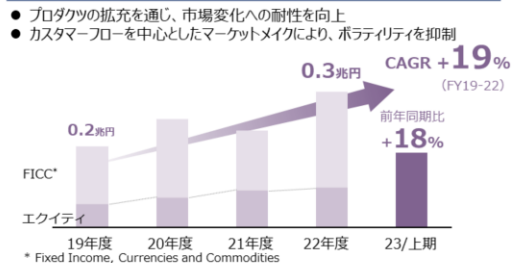
業務粗利益



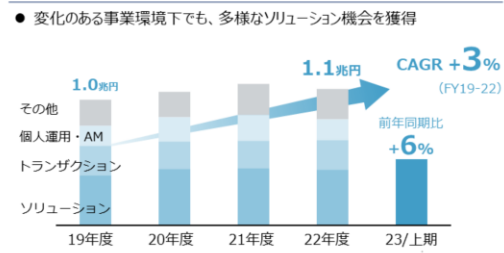
(ご参考) 米州CIBビジネス



S&T



非金利収支



- ✓ 14ページでは、相互補完について少しお話ししたいと思います。左上、みずほの収益は対顧客中心でしっかり伸びてきていますが、それをセールス&トレーディングと、非金利収支に分けたものです。
- ✓ それが右側です。21年と22年に特徴的に出ているのですが、21年は皆さんご案内のとおり、金利が全然動かなかったと、22年は逆に金利が上昇していった局面ですよね。金利が、ボラティリティがない21年はセールス&トレーディングが当然下がるわけですよね。一方で、プライマリーのほうはビジネス活況で、こちらの非金利で補完しています。
- ✓ 一方で、22年度は金利上昇で、なかなかプライマリーのほうは少し停滞した中で、一方で、ボラティリティを捉えて、セールス&トレーディングで、顧客フローでしっかり稼いでいると、そういう絵柄でして、相互補完が相応に効いているということかなと思っています。

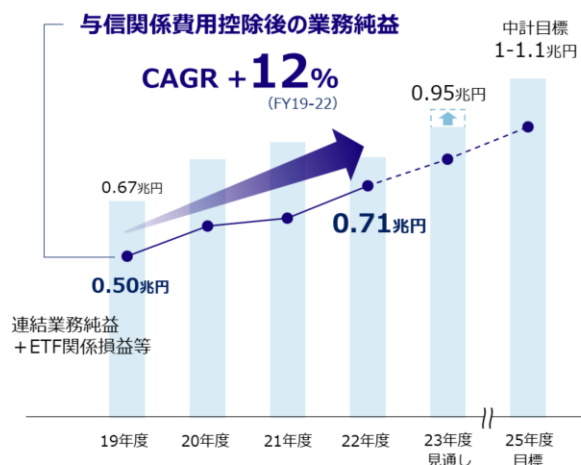
本業収益の安定化②

資本効率の向上

成長期待の醸成

- 本業収益の安定成長と予兆管理により、与信関係費用控除後の業務純益は安定推移
- フォワード・ルッキング引当による備えを徹底し、再生支援先への取組みを推進

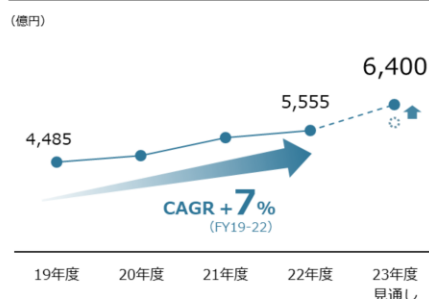
与信関係費用控除後の業務純益



与信関係費用抑制への取組み

- 国内は、業績下方局面先や再生支援先への取組みを強化（企業再生専担部署の人員を増強）
- 海外は、G300戦略をベースとした選別的対応

（ご参考）親会社株主純利益



- ✓ 15ページは、本業収益の安定化ということです。大口等で皆様にご心配をかけてはおるのですが、予兆管理をしっかりとやりながら、フォワード・ルッキング引当等もしっかり備えを徹底しながら、与信関係費用控除後の業務純益もしっかり右肩上がりになっています。そういう意味での収益の安定化も図られているかなということです。
- ✓ いずれにしても、PBRの改善については当然、われわれは引き続きしっかりとやっていきたいと思っていますし、ROE、経費率についてもしっかりと目配せしながら運営していくということだと思います。

1

23年度中間期決算の概要

2

PBR改善に向けた進捗状況

3

ビジネス注カテーマの進捗状況

4

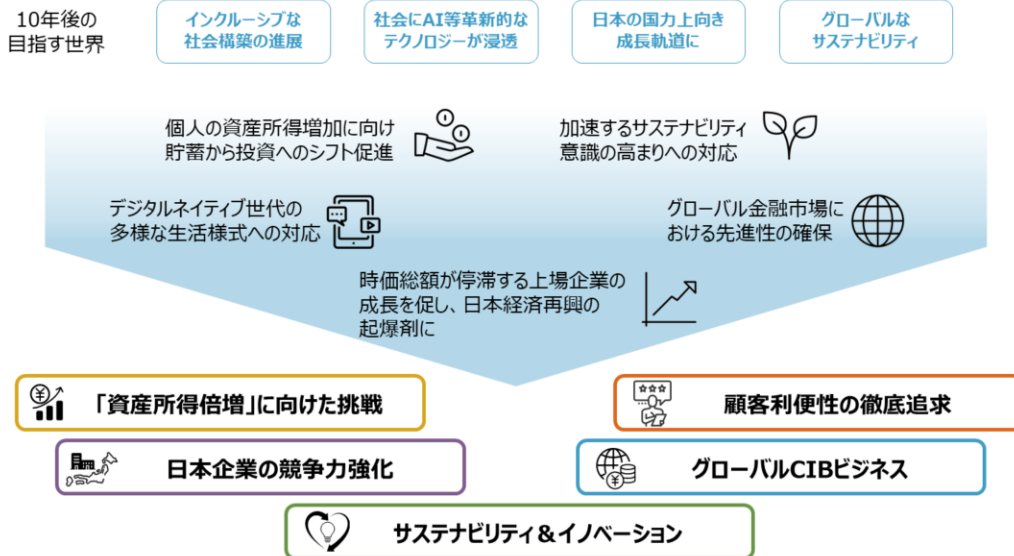
成長を支える経営基盤の強化

Appendix

ともに挑む。ともに実る。
MIZUHO

中期経営計画における注力ビジネステーマ

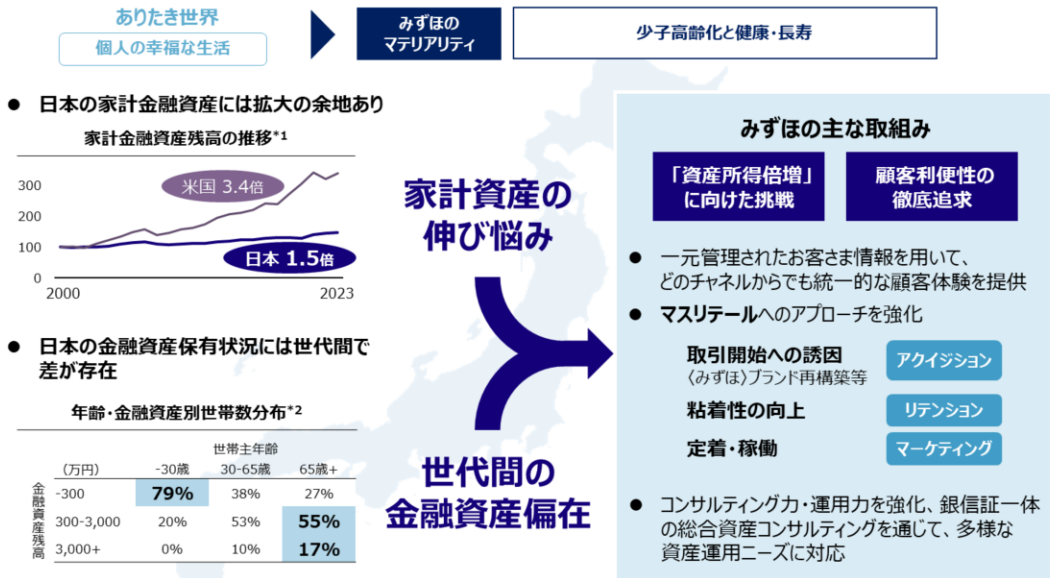
■「10年後の目指す世界」の実現に向け、〈みずほ〉が取り組むべき注力ビジネステーマを選定



- ✓ それでは、ビジネス注力テーマの進捗状況をご説明します。
- ✓ 17ページは、以前ご覧いただいたものです。みずほとしての、30年後のありたい世界は、個人の幸福な生活、それからサステナブルな社会経済です。
- ✓ その30年後に向けて、10年後はどういう世界であってほしいか、その10年後を実現するためにこの3年間は何にフォーカスするかということです。この下の、資産所得倍増に始まる五つの領域にフォーカスしますとご説明したということです。

資産形成・運用のすそ野拡大

■「個人の幸福な生活」に向け、政府方針も踏まえ、資産運用・形成ビジネスを更に強化

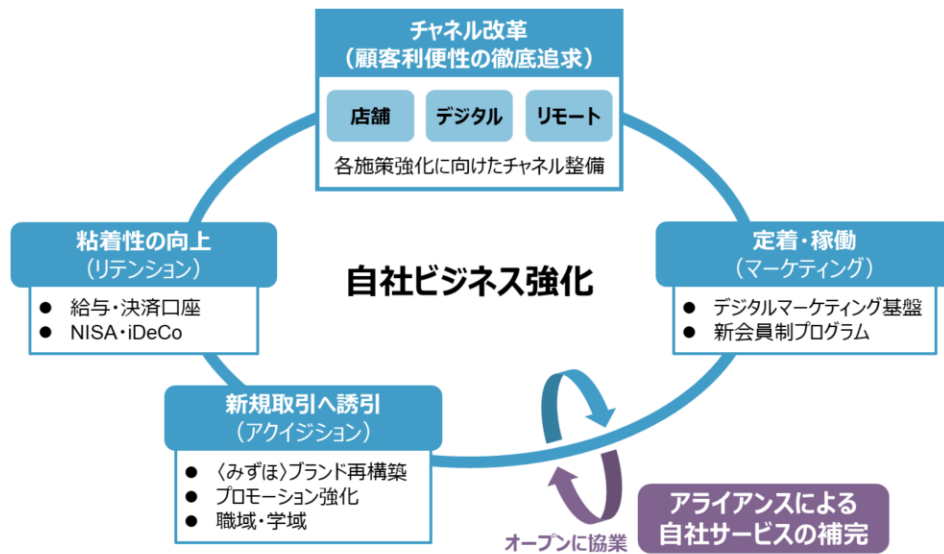


*1: 2000年末=100。歴年末、2023年のみ6月末。(出所) 日銀、FRB *2: 年齢層毎に、金融資産別の世帯数割合を表示。(出所) 家計構造調査 (2019年)

- ✓ まず18ページ、資産形成・運用のすそ野拡大です。個人の幸福な生活を実現していくには、今の日本の課題である少子高齢化、健康あるいは長寿といったところの課題を解決しなくてはならない、そのためには、資産形成が非常に重要になるのだと思います。
- ✓ そういった中、日本の状況を見てみると、家計資産自体は、真ん中の左側のように、伸び悩んでいます。それから、左下にあるように、世代間の金融資産の格差が結構ありますよね。
- ✓ そういった視点で見ると、若年層の資産形成をサポートする、これは非常に大きな論点だし、やらなくてはいけないことだと思っています。そういう意味で右側、私どもとしては従来、マスリテールはやや戦略が劣後していたと思いますが、このマスリテールへのアプローチを強化しようと思っています。具体は、次のページで説明します。
- ✓ それから、当然にして金融資産を相応に持っている世代もあるわけで、そういった世代に対しては、コンサルティング力・運用力を強化して、銀信証一体の総合資産コンサルティングを展開していくことかなと思っています。

マスリテールへのアプローチ強化

■ 持続的な顧客基盤拡大に向け、マスリテール戦略を再構築、個別施策を本格化



- ✓ 19ページは、マスリテールへのアプローチ強化ということで、アキュイジションとリテンションが非常に重要になっていると思っています。
- ✓ アキュイジションという点でいうと、やや傷ついてしまった〈みずほ〉のブランドをもう1回、再構築していくこと、それから従来あまりプロモーションをかけていなかったのですが、プロモーションにも一定のコストを使うこと、それから職域・学域をしっかりと丁寧に拾い上げていくことが重要かなと思っています。
- ✓ その上で、リテンションが重要で、給振口座をしっかりと獲得する、決済口座を獲得する、それから今、資産形成、NISA、iDeCoは大きなモメンタムになっておりますので、NISA口座、iDeCo口座をしっかりと獲得していくことが重要かなと思っています。
- ✓ このリテンションを継続させていく意味で、チャネルの改革、顧客利便性を徹底的に追求していくことが重要だと思っています。また、お客様のニーズに合ったマーケティングがものすごく重要なことだろうと思っています。



- ✓ 以上の点について、もう少し深掘りして20ページ以降でご説明します。
- ✓ 20ページ、「資産所得倍増に向けた挑戦」です。今、もう皆さんご案内のように、資産形成に対する意識が非常に高まっていると思うのです。そのモメンタムがかなり広がってきています。これを継続させていきたいです。
- ✓ ここにありますように、市場拡大の動きの促進を、私どももしていきたいということで、金融経済教育や、信託機能を使った親世代から子世代への資金の受け渡しを促進するなど、そういったことをやっていきたいと思っています。
- ✓ それから、お客様にしっかりアプローチするということで、NISAを梃子にしてアプローチしていきます。去年の上期は、NISAの口座開設がだいたい、真ん中の真ん中ですが5,000、この9月が9,000ということで、いろいろ梃子入れし、NISAをプロモーションした結果として、ここが増えてきています。それから、後ほどご説明しますが、アライアンスを通じてNISA口座にアクセスしていくことも重要なと思っています。
- ✓ 銀信証一体の総合コンサルティングが右側に出ていますが、いずれにしても、NISAを通じて市場拡大をわれわれとしても側面支援し、お客様へのアプローチを強化し、コンサルティング力と商品力でわれわれのAUMを増やしていく、その結果として、業純プラス500を実現していきたいと思っています。



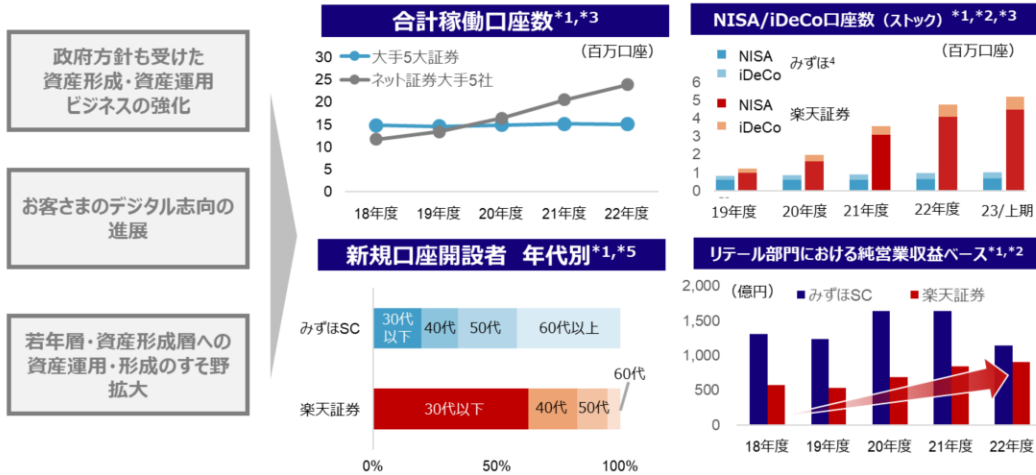
- ✓ 右側の、運用力、商品力は、いろいろなお客様のニーズを踏まえながら、多くの商品を導入してきています。バランス型2本、それから日本株ファンドはアセットマネジメントOneのほうでのオールキャップのファンドを徐々に導入しました。
- ✓ 真ん中の右、たわらノーロードはNISA向けエントリー商品で、アセットマネジメントOneですが、これの拡充を図って、プロモーションもかなり大々的にやったということです。
- ✓ まだまだ梃子入れが必要なのがファンドラップで、ファンドラップは、実は私どもの手数料が一番低いです。それから、パフォーマンスも非常にいいのですね。増えてはいるのですが、ほかの証券会社さんと比べるとかなり見劣りするなということで、下期以降、ここはしっかりとやっていきたいと思っています。
- ✓ アセットマネジメントOneの運用力評価も非常に重要だと思っています。そういう意味では、アセットマネジメントOneでは、インオーガニック戦略も線上に上がるだろうと思っています。

「資産所得倍増」に向けた挑戦 顧客利便性の徹底追求 日本企業の競争力強化 サステナビリティイノベーション グローバルCIBビジネス	
楽天証券ホールディングスとの戦略的資本提携の強化について①	
MIZUHO みずほ証券 Rakuten 楽天証券ホールディングス (現在) 19.9% 49%保有に 引き上げ (現在) 51%保有し 連結を維持 80.1% Rakuten 楽天証券 (持分法適用関連会社) - 株式取得実行日：関係当局の承認等を前提として、2023年12月15日	概要 主な提携内容 ■ オンライン・リアルを連携させ、お客さまのニーズを起点とした新しいリテール事業モデルの構築に向けた協働 ■ お客さま自身が最適な金融サービスを選択できる体制へ お客さまニーズへ適切にアプローチ ■ 共同事業等を通じたオンラインのお客さまの対面コンサルティングニーズへの対応加速 ■ シームレスなUI/UXでオンラインとリアルを連携させた、これまでにないサービスを提供するプラットフォーム構築 商品サービス力強化 ■ 楽天証券のサービスとくみずほの決済等の総合金融機能を相互かつ円滑に利用できる利便性の高いサービスを提供 ■ お客さまのニーズを踏まえた最適な資産形成・運用商品等の開発・提供 IT・オペレーション ■ IT・オペレーション分野でのお客さま満足度とデジタル化による効率性向上
財務影響 - CET1比率*1影響： 最大 △6bps程度 - のれん計上額： 最大 約400億円強*2 - 出資額： 約870億円 (参考) 22年11月出資額：約800億円	
*1: 新規制、その他有価証券評価差額金を除く *2: 今後CPAとの協議を踏まえ、のれん・無形資産の金額を決定	
MIZUHO	22

- ✓ 22ページ、楽天証券です。今回、出資比率を49%まで引き上げたということです。CET1比率への影響は最大で6bpsです。細かいところは、また米澤からもしあればお話しさせていただきます。
- ✓ いずれにしても、やりたいことはオンラインとリアルを連携、連続させると、新しいリテールの事業モデルを作っていく、言ってみれば、「オンライン」と、「相談できる」、この二つを一緒にやることですよね。
- ✓ それによって、証券、その資産運用・資産形成ビジネスを私どもとしては成長させていくことができるのだろうなと思っています。いろいろと書いてあるのですが、「オンライン」と、「相談できる」、この二つだと思います。

楽天証券ホールディングスとの戦略的資本提携の強化について②

- 日本の資産形成・資産運用のモメンタムが拡大する一方、お客さまのデジタル志向が進展、対面・非対面証券には格差。楽天証券の純営業収益は成長基調
- 一方、オンライン・リアル単独では対応できない多様なニーズへの適応力が今後の差別化要因



お客さまのニーズは多様化。お客さま自身が最適な金融サービスを選択できる体制構築が必要

*1:各社開示資料を基に、みずほFGにて作成 *2: みずほSCはリテール・事業法人部門のみを記載 *3: 楽天証券は12月決算となるため、23年上期は1～6月期を参照。その他、みずほ証券を含む証券会社は3月決算。*4: NISAはみずほBK・SCでの取り扱い、iDeCoはみずほBKのみでの取り扱い *5: 2022年1～12月

- ✓ 23ページ、楽天証券への出資を29%増やした背景です。この世界は、相当デジタル化が進んでいると思います。それから、資産形成層にまずアクセスして、その資産形成層の人たちが10年、20年というスパンで相応の資産保有家なりするということです。ただ、その入口の資産形成を押さえてないと、どうにもならないだろうなということです。今、ものすごい勢いでデジタル化が進んでいます。
- ✓ 左上のグラフの合計稼働口座数では、20年度ぐらいからネット証券が大手5大証券を抜き去るということが起きているのですが、かなり差がついてきたかなということです。
- ✓ 右側は、NISAやiDeCoの口座数です。NISAは、私どもは頑張っていると思います。iDeCoも実は、対面の金融機関の中で私どもは1位です。けれど、この楽天証券との比較では雲泥の差ですよね。NISAは頑張っても90、100万はたぶんいかないと思います。けれども、楽天は700万ということなのですね。ここは全く差があると。
- ✓ それから、若手へのペネトレーションという意味でも、新規口座開設は、みずほは60代が中心、楽天証券は30代です。さらに、純営業収益的に見ても、みずほの22年度はやや下振れてはいるのですが、だいぶ楽天証券と肉薄してきたというか、似たような水準に近づいてきています。なので、ある種この二つを同時にやりながら、みずほの成長につなげていきたいのが、私どもの発想です。

⑨「資産所得倍増」
に向けた挑戦

⑩顧客利便性
の徹底追求

⑪日本企業の
競争力強化

⑫サステナビリティ
&イノベーション

⑬グローバル
CTBビジネス

楽天証券ホールディングスとの戦略的資本提携の強化について③

楽天証券ホールディングスとのこれまでの歩み

相互連携 状況

- 経営トップをヘッドとする、月次ステアリング・コミッティ等を通じた連携
 - 資産形成・資産運用ビジネスにおける理念・哲学の相互理解促進
 - トップ・経営レベルでの信頼感構築

これまでの 取組み

- ECM 累計18件^{*1}うちIPO16件を含む
- DCM 累計9件^{*1}うち個人向け社債主幹事8件
- SC公式Youtubeコンテンツの提供・共同制作
- SC・TB：法人のお客さまに対する楽天証券個人IRサービス紹介
- BK：楽天証券の金融商品仲介ビジネス開始
- 両社共同事業に係る基本合意の締結（23/10月）
 - オンラインサービスを利用するお客さまに向け、多様化する対面相談ニーズへ対応
 - 共同出資による新会社設立（当局の認可等を前提に、24年春目途に事業開始予定）

出資拡大の狙い

- 培ってきた信頼関係を踏まえ、協働戦略を更に深化・加速させ、お客さま自身が最適な金融サービスを選択できる体制へ
- シームレスなUI/UXで、オンラインとリアルを連携させたサービスを共同で構築

MIZUHO

お客さま

BKのお客さまに対する
楽天商品・サービスの案内
（NISA口座開設含む）

Rakuten
楽天証券

お客さま

資産形成や運用に加え、お客さまの
ニーズに応じて、〈みずほ〉グループの
機能を円滑にご利用できるサービス
や商品等の開発・提供

ビジネス 推進

- お客さまの諸届等の手続きをデジタル化する等、楽天証券とのシステムや、オペレーション分野での共通の取組み

経営基盤

- 楽天グループの知見を活かし、〈みずほ〉のマーケティング力向上やDX浸透を図る

^{*1}:22年11月～23年9月累計

MIZUHO

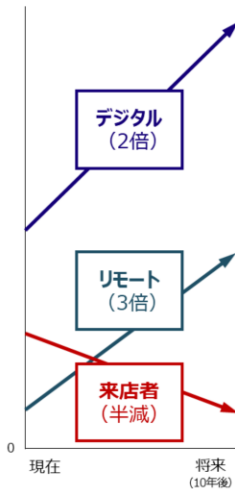
24

- ✓ 24ページは、これまでの歩みです。楽天証券とは月次で、経営レベルでステアリングコミッティを開き、お互いの信念、哲学を共有し合い、それから楽天証券とみずほ証券の経営レベルでの信頼感はずいぶんと醸成されたと思っています。そんな中で、ここまでもいろいろな取り組みが、ここに書いてあるようなことができています。ただ、これをもう一段進展させていきたいです。
- ✓ 例えば、みずほ銀行の口座保有者で、NISAに関心があるというお客さまがいらっしゃいます。ただ、何が起きているかというと、ウィンドウショッピングして、そのままネット証券に行くケースが非常に多くなっています。ここを楽天証券、これはお客さまが選んでいただければいいのでPayPay証券もあると思っていますが、このネット系に私どもとしても、場合によっては誘導することもあるかなと思っています。
- ✓ それから、楽天証券のお客さまで、相談したい方たちは、何も資産形成だけではないのだと思います。例えば今後、相続や資産承継といったことも出てくると思うのです。そのとき、みずほ銀行の機能を使っていただければいいということなので、多面的な協働ができるかなと思います。
- ✓ システム等についても、楽天さんが持っている優れたDXを私どもとして活用させていただき、あるいはAI等も楽天さんは優れていますので、そういうAIのマーケティング機能を使わせていただくことも考えています。

顧客利便性の徹底追求①

- お客さまのチャネルニーズ変化・持続的な顧客基盤拡大に向け、全チャネルの利便性を徹底追求。規律を効かせつつ、デジタル投資（1,000億円規模）を本格化

チャネル利用者の見通し

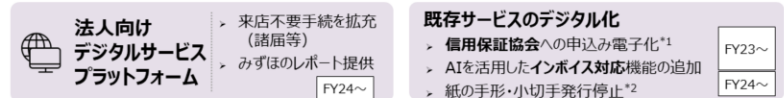


チャネル戦略

- 個人のお客さま：全チャネルで統一のかつ最適な提案を受けられる態勢を構築

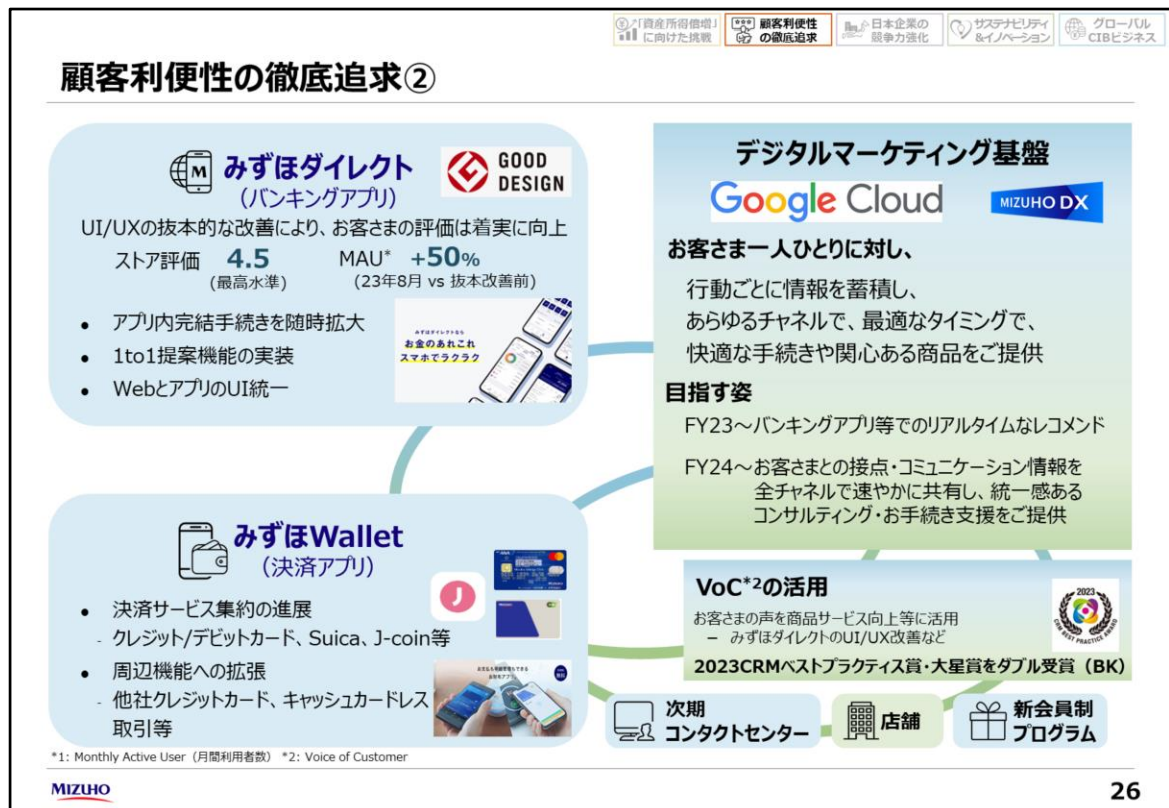


- 法人のお客さま：店舗サービスのデジタル化を徹底的に推進



*1: 東京、大阪のみ。対応する保証協会は順次拡大見込み *2: 2024年1月以降に当座勘定を新規開設するお客さまに対する発行停止

- ✓ 25ページ、顧客利便性の徹底追求ということで、お客さまによっては、使われるチャネルが違ってくると思うんですね。それから、そのお客さまにとっても場面、場面によってチャネルを使い分けるといことだと思うので、〈みずほ〉としては、あらゆるチャネルの利便性を上げていくことが重要かなと思います。
- ✓ ただ、差し当たってはデジタルのところをしっかりとやらなくてはならないなと思っております。当然、来店数は減って、デジタルに流れていくのは世の流れですから、デジタルをしっかりと整備していくことだと思います。個人のお客さまについては説明ページがありますので、そちらでご説明しますが、法人も然りだと思っています。
- ✓ 法人向けの、例えば、内為や外為といったサービスについても今、当然デジタルでやっているわけですので、これをもっともっと利便性を高めていく、また右下にあるように、既存サービスのデジタル化もどんどん進めていくことが必要かなと思います。



- ✓ 26ページご覧ください。これは個人領域ですが、みずほダイレクト、いろいろ使いにくいという声も、あったのですが、だいぶ改善させていまして、ストア評価は4.5で、最高水準になりました。それから、MAUも22年1月から、改良を始めたときからの比較で2倍程度、50%は上がってきているので、まだまだやらなくてはいいないのですが、だいぶ改善できたかなと思います。
- ✓ カンパニー長の磯貝がいろいろなところでお話しておりますように、みずほWalletについても利便性を上げていくと、お客様の持っているあらゆる決済機能、決済チャネルをこのみずほWalletに乗っけていくことによって、お客様にとってのキャッシュレスの世界を拡大していきます。まずは、JCBさんのデビットカードを乗せましたが、近々みずほのクレジットカード、J-coin、みずほはオープンですので、25年からは、他社さんのクレジットカードも乗せられるようにしていきたいと思っています。

- ✓ Googleさんとやっているデジタルマーケティングはどうなったのだというご質問もあろうかなと思いますが、ようやくスタートしつつあります。あらゆるチャネルで、最適なタイミングで、最適なお客様への提案をしていくということで、10月から一部始まっております。バンキングアプリ等で見られる形になります。マーケティングすることになります。また、24年からは例えば、店頭にいてもこのお客様はこういうことをやって、こういうニーズがあると思うよというようなことが出てくる形にしたいと思います。
- ✓ 少しエポックメイキングで申し上げますと、VoCの活用、お客様の声をデジタル的に集約し、AIで解析して、改善提案を出すのがあり、これが実は、最近のCRM協会の賞でベストプラクティス賞と大星賞という最優秀賞もいただいています。

顧客利便性の徹底追求③

店舗戦略

- 店舗形態見直しと業務プロセス改革を継続推進
- 高品質な事務サービスと丁寧なコンサルティングによるお客さま満足度向上
- 手続きのセルフ化率：足元の2倍以上を展望

サービス提供力調査*1

+10pt
(FY22 vs FY21)

首都圏・関西圏の店舗ネットワーク



約80店舗

個人中核店*2

- コンサルティング、各種事務手続等をフルサービスで提供
- 拠点数は維持の方向



順次移行

約170店舗

ライフデザインプラザ等

- 身近なコンサルティングを提供
- 店舗の軽量化・拠点ネットワークの効率化を推進

軽量化店舗の新規開店

- 柔軟な営業時間、気軽にご利用できる予約・受付体制等、先進性・利便性・安心感を感じられる空間
- ライフデザインプラザの転換を図りつつ、商業施設内等での出店も検討

<イメージ>



コンサルティング型

スムーズな銀行手続き、気軽な資産形成・運用サービスを提供

<イメージ>



専門型

口座開設等、一部のサービスに特化

*1: 第三者機関によるメインバンク満足度調査のうち、「サービス提供力」に対する肯定的回答率 *2: 法人向けの窓口サービスも提供

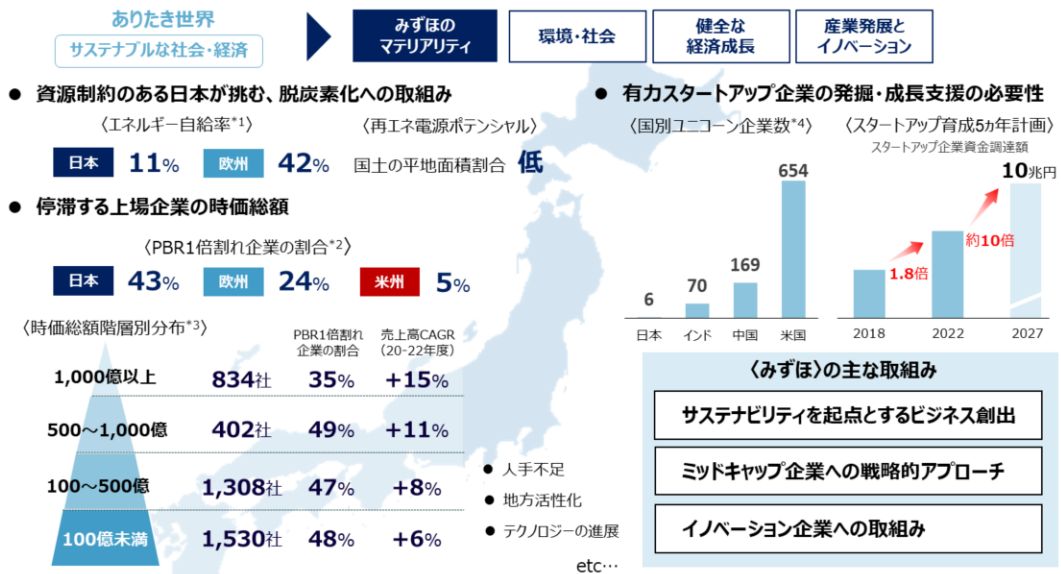
MIZUHO

27

- ✓ 27ページです。店舗についても利便性を徹底追求していこうと、従来、店舗は事務手続きとコンサルティングだったのですが、事務手続きはセルフを導入していくこと、それから事務処理はできればバックオフィスにどんどん集約することをやっていきます。店舗は基本的にはコンサルティングの場にします。
- ✓ さらに今日、日本経済新聞にも出ていたように、池袋で専門型の店舗も作っていこうと、口座開設に特化した店舗も作っていききたいということです。

日本企業の競争力強化

■ 日本経済を成長軌道に回復させる転換期。マテリアリティに取り組み、金融機関の使命を果たす時



*1: IEA資料等をもとに、FG作成 *2: 東京証券取引所 市場区分の見直しに関するフォローアップ会議 第5回 参考資料 *3: 公開情報をもとにFG作成 *4: 2023年4月24日付 日経新聞

MIZUHO

28

- ✓ 日本企業の競争力強化です。持続可能な社会、経済を作っていく観点からすると、右上のように、環境問題、健全な経済成長、産業発展とイノベーションをしっかりと解決していく必要があります。
- ✓ みずほとしては、右下のように、サステナビリティを起点とするビジネス創出です。左上の、これもご案内のとおり、日本の場合はエネルギー自給率が非常に低いと、サステナビリティを実現するには相当のハードルがあります。ただ、であるからこそビジネスチャンスがいっぱいあるだろうと思います。
- ✓ また、ミッドキャップ企業への戦略的アプローチということで、左側、上場企業の時価相当、PBRをマッピングしています。ミッドキャップでPBR1倍以下が非常に多いということですよね。だから、ここに働きかけていきたいです。それから、イノベーション企業への取り組みということです。

サステナビリティを起点とするビジネスの創出

- 脱炭素領域では、将来のグランドデザインを描きつつ、産業知見の強みを活かして内・外の挑戦をつないで新たなビジネス機会創出へ

グランドデザインの構築	持続的な社会に向けた業界別のグランドデザインを描き、 将来の産業構造の変革に向けて、お客さまとともに挑戦	
脱炭素技術実証・ 商用化への支援	 太陽光発電 ● 太陽光発電所のインフラファンド組成 ● 住宅向け再エネ事業のサブスクモデル化支援	
	 洋上風力発電 ● 仏の浮体式洋上風力へのファイナンス ● 洋上風力入札コンソーシアム組成サポート	
〈みずほ〉の ソリューション高度化	 水素アンモニア ● 国内・海外プロジェクトへFA獲得（日系・非日系） ● 国産バイオマスからのCO₂ネガティブ水素製造にかかるBECCS^{*1}実証支援 ● 世界最大級のグリーンアンモニア施設へのファイナンス（サウジアラビア） ● 国産グリーン水素の地域間サプライチェーン構築支援	
	 イノベーション ● 大企業×スタートアップマッチング ● トランジション出資枠・価値共創出資の活用（⇒p.33）	
	 ブルー ● 海洋保全に資するファイナンス支援（ブルーボンド、ブルーサステナビリティローン）	
	 不動産ファンド ● 不動産私募ファンドに対するサステナビリティ/グリーン不動産ノリコースローン（国内・海外）	
	 再エネみなし調達 ● コーポレートPPA^{*2}、バーチャルPPAによる再エネ調達スキーム	
	 中堅・中小企業 ● サステナビリティ・リンク・ローンPRO ● ポジティブ・インパクトファイナンスPRO	

*1: BioEnergy with Carbon Capture and Storage. バイオマスをエネルギー源として活用するとともに、過程で排出されるCO₂を回収・地下に貯留する技術 *2: Power Purchase Agreement

- ✓ まず、サステナビリティからご説明させていただきます。29ページです。私どもとしては、グランドデザインの構築とありますように、業界別のグランドデザインを自分たちで描いて、それを業界の企業の方と議論し、産業構造の変革に向けて、お互いに挑戦していくことをやっていきたいと思っています。
- ✓ もう一つは、脱炭素の切り札になる技術をしっかり支援していくことをやりたいと思っています。こういう形で、サステナビリティのマーケットをしっかり作っていきます。ちなみに、脱炭素化技術の実証支援という意味では、ここにありますように、浮体式洋上風力、あるいは世界のあらゆるところでグリーン水素、アンモニアのプロジェクトのFAを獲得し始めております。
- ✓ 従って、それなりの手応えがあるということです。まず、グランドデザインと、将来ブレークスルーになっていく技術に対してしっかりとお金をつけていくことによって、マーケットを作っていきたいです。

サステナブルファイナンスにおける実績と取組み

内・外の“挑戦”をつないでいく

政策や技術に関する知見蓄積と、情報発信

- 持続可能な航空燃料の普及・拡大に向けた「ACT FOR SKY」への加盟（23/4月～）
- 「Hydrogen Council（水素協議会）」への参画（23/5月～）
- 日本政策投資銀行との「水素等に関する共同提言」（23/10月～）
- 官公庁等による各種委員会、WG等への参画および提言

海外から国内へ、そして国内から海外へ、つないでいく

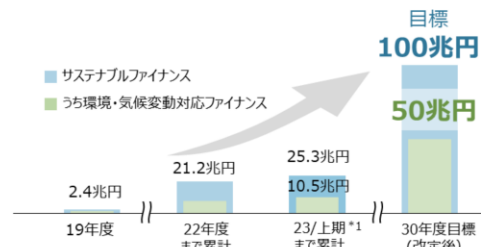
- 英 ロンドン証券取引所グループとの連携（22/11月～）
- BlackRock / Temasek（23/1月～）「脱炭素化パートナーズ」戦略的関係の構築
- シンガポールTerrascopeとの脱炭素化支援サービス連携（23/6月～）
- ケニア KOKOネットワークスと、カーボンクレジット分野の戦略的パートナーへ（23/8月～）

SX人材

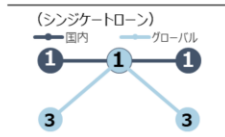
25年度 目標	環境・エネルギー 専門コンサルタント (22年度実績)	130名 → 150名
	サステナビリティ 経営エキスパート (22年度実績)	1,300名 → 1,600名

ファイナンスにおける圧倒的な存在感

サステナブルファイナンス組成額推移（19年度からの累計額）

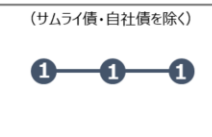


サステナブルファイナンス（ローン） 組成額順位*2



21年度 22年度 23年度
上期 上期

SA*3就任件数順位*4



21年度 22年度 23年度
上期 上期

*1: 速報ベース *2: 参照期間は21年4月～23年3月、23年度上期は23年4月～9月（出所）Refinitiv *3: ストラクチャリング・エージェント *4: 参照期間は21年4月～23年3月、23年度上期は23年4月～9月。（出所）キャピタルアイ、および発行体のHP等の公開情報

- ✓ 30ページです。そういうことをやりながら、内と外をつないで、いろいろな主体をつないでいて、いろいろな方々の挑戦をつないでいて、プラットフォーム作りにも貢献していきたいと思っています。
- ✓ 左側、例えば、最近SAFのACT FOR SKYに加盟したり、あるいは日本政策投資銀行さんと水素等に関する共同提言などをやっています。
- ✓ 左下は、BlackRockとTemasekがやっている脱炭素化パートナーズです。こういう海外の脱炭素技術に対する知見も深めて、場合によっては国内展開もやりたいと思っています。そんな取り組みでしっかりマーケットを作って、サステナビリティビジネスをマネタイズしていきたいなと思っています。
- ✓ ちなみに右側に、圧倒的な存在感、やや手前みそで大変申し訳ないのですが、サステナブルファイナンスローンの世界で、日本では1位、グローバルでも3位です。それから、サステナブルファイナンス関連は必ずストラクチャリング・エージェントが入りますが、私どもはこの3年間ずっと1位の座ということです。

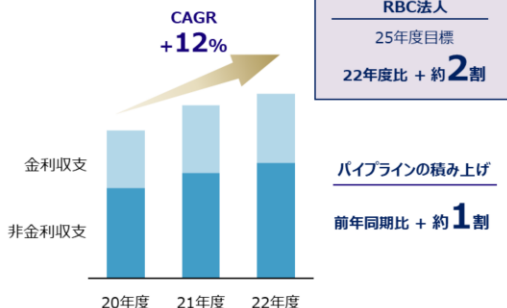
ミッドキャップ企業への戦略的アプローチ

■ ソリューション提供に成果のある首都圏法人部の取組みを更に展開

首都圏法人部の取組みを更に展開

- 首都圏法人部では、成長戦略や事業構造改革エース起点のソリューション提供が進展
- ミッドキャップ企業へも投資銀行部門の知見を活用すべく、CIBC・RBCに分かれた投資銀行部門を統合し、取組みを更に展開

業務粗利益（首都圏法人部）

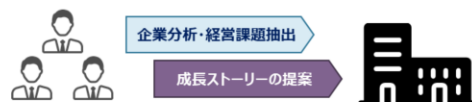


中堅上場企業の企業価値向上サポート

- 「事業成長支援室」を立ち上げ、成長ストーリー構築に向けた提案を深化。アプローチした顧客の約3割から前向きな反応があるなど、相応の手応え。対象先を100社から拡大

【事業成長支援室】

【中堅上場企業】



東証改革等を起点とした取組み

- ROA・ROE向上を企図したアプローチを、大企業だけではなく、RBC中堅上場企業へも強化

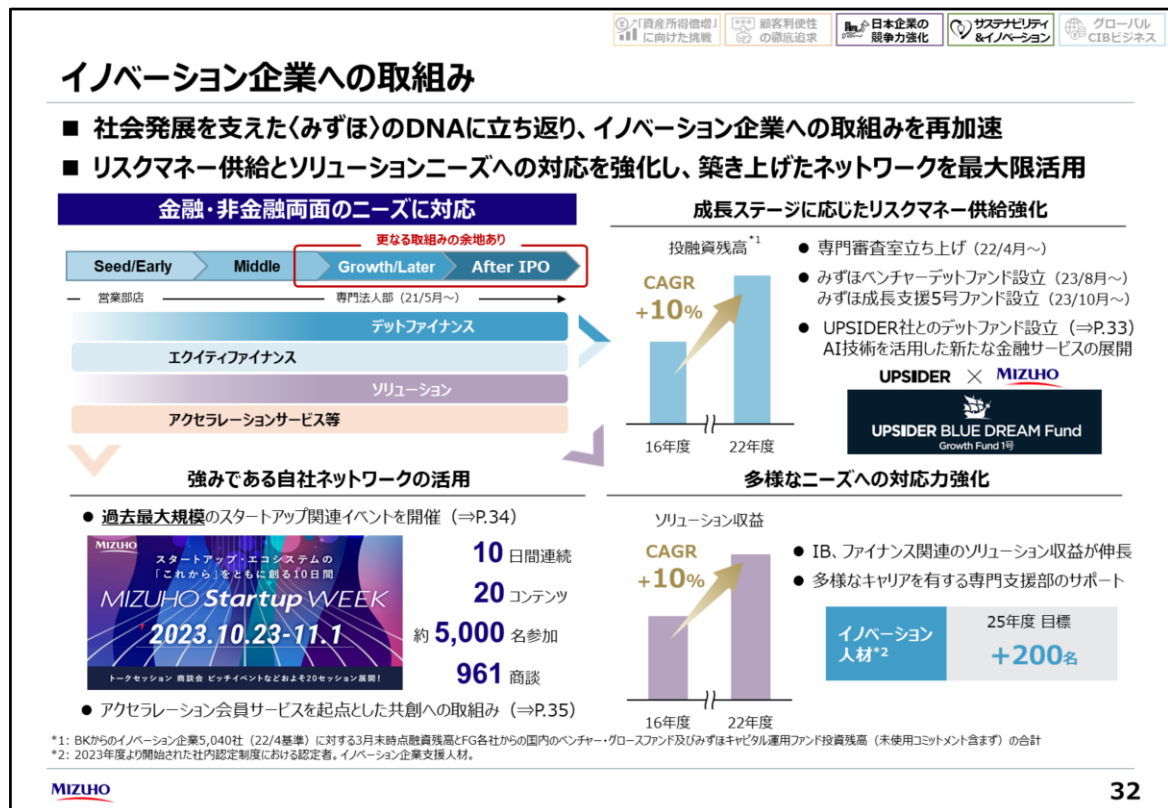


業績下方局面企業への取組み

- 審査部・フロントにて重点アプローチ先を選定。培った再生知見やノウハウを、地域産業再生にも繋げる

- ✓ 31ページ、ミッドキャップ企業です。この左側は前にもご説明したのですが、いわゆるアッパーミドル先については、ここ3年間ぐらい大企業を担当した社員を部長級に据えて、営業部隊を集約化して、成長支援、IB的なアプローチをやってきました。
- ✓ その結果として、下のグラフ、20年度から順調に金利、非金利収支も伸びてきています。今期についても、この領域については、パイプラインの積み上げは前年同期比約1割です。
- ✓ それだけではなくて、アッパーではないもう少し下の規模の中堅企業の成長に働きかけていく必要があり、取り組みたいというのが右側です。今回、上期に事業成長支援室を立ち上げました。そこで70社ぐらいですかね。ピックアップして、成長ストーリーについて提案しました。その結果、7割はいや、いいよと、でも、3割はこれは面白いと、一緒にやろうと言ってくれました。実際、そういったパイプラインが積み上がっております。
- ✓ 今、この対象先を100社ぐらいにもう一段広げる、70社の中で7割は、いいよと言った方の中にも、例えばバイアウトをやりたいなど、そういう方たちもいるのですね。ただ、いずれにしても、いいよといった方々についてはいったんリストから外して、また入れ込んで100社ぐらいにしていきたいと思っています。

- ✓ それから、東証改革、ROE、PBRを上げていく、この論点についても、従来は主に大企業フォーカスだったのですが、中堅企業についてもやろうと、ここのパイプラインが2割ぐらい増えています。
- ✓ また、業績下方局面にある取引先についても、見ているだけではなくて、審査に、事業再生、企業再生の力量を持った社員が結構多いので、そういう方たちにも入ってもらって、個社ピックアップして、この先について徹底的にやろうではないかと、そんなことをやっております。だいぶ中堅企業に対する取り組みが活性化してきているかなと思います。



価値共創

■ 社会課題解決に向けた事業創出を目指し、リスクシェアを通じた価値共創の取組みを加速

UPSIDER社とのスタートアップ向けデットファンド設立

- スタートアップのサステナブルな成長に資する新たな金融サービスの開発と提供を行うことを目的に、合併事業を開始

UPSIDER社：
独自のAI与信モデルを通じ、スタートアップを始めとする法人向けカードビジネスなどを展開。同社提供サービスは、25,000社を超える企業が導入

UPSIDER × MIZUHO

UPSIDER BLUE DREAM Fund
Growth Fund 1号

- 第一弾として、グロースステージのスタートアップ向けデットファンド『UPSIDER BLUE DREAM Growth Fund 1号』（出資総額100億円）を設立予定（23/11月予定）
- UPSIDER社が培ってきたAI与信の技術と、みずほの融資ノウハウ等を融合した新しい与信モデルを通じ、成長資金を供給
- 将来的には、国内外の投資家から資金を募るオープンなプラットフォームとしていく方針

* みずほイノベーション・フロンティア

MIZUHO

コーポレート・ベンチャー・キャピタル* (23/4月～)

投資規模
100億円

- みずほのイノベーションを加速すべく、金融・非金融分野へ出資



coconala



UPSIDER

価値共創投資 (23/2月～)

- 社会・取引先の課題を起点に、新しいビジネスの創出を後押し

開始～23年10月末

4号案件クローズ

パイプラインを順調に積上げ
23年度当初の想定投資額に対して

ほぼ 100% の進捗

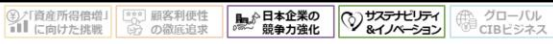
トランジション出資枠 (22/4月～)

10年かけて
500億円超

- 実証・創業段階にある環境・社会の持続性向上に貢献する技術・事業を育成

3号案件クローズ

- ✓ 33ページです。いずれにしても、サステナブルな社会を作っていく、それから中堅企業、スタートアップも含めて日本を元気にしていくということです。われわれとしても、どんどん挑戦していくことが重要なと思っています。
- ✓ そういった意味で、お客様が新しいビジネスをやるときに一緒に共創する、あるいは、まだトラックレコードがない新しい技術に対しても、私どもが資金を出す、それからコーポレートベンチャーで、ベンチャーさんといろいろ共創することが極めて重要なと思っています。
- ✓ UPSIDERは、独自のAI与信モデルを持っていて、クレジットカードを発行し、法人ですでに2万5,000社との取引を有しています。こちらと、第1弾で100億のファンドを作って、Growthステージのスタートアップに資金供給していこうということです。UPSIDERが持っているAIの技術と、われわれの事業を見る目をコンバインしながらやっていこうということです。



MIZUHO Startup WEEK

未来を創る、イノベーション企業とともに。

Make Our Future "Start-Up" Together

開催期間

10 日間

(2023/10/23 ~ 11/1)

参加者数*

5,000 名

*延べセッション参加者数 (概算)

商談件数

961 商談

コンテンツ数

20 コンテンツ

登壇者数

75 名

過去最大規模

トークセッション



銀行系VCセッション

資金調達セッション



グローバルセッション



サステナセッション



商談会



スタートアップ企業×大企業

ワークショップ



学生向け起業家マインド育成講座

スタートアップ企業によるピッチ



地域創生×Tech Pitch
海外投資家向け Pitch

セミナー



オープンイノベーション

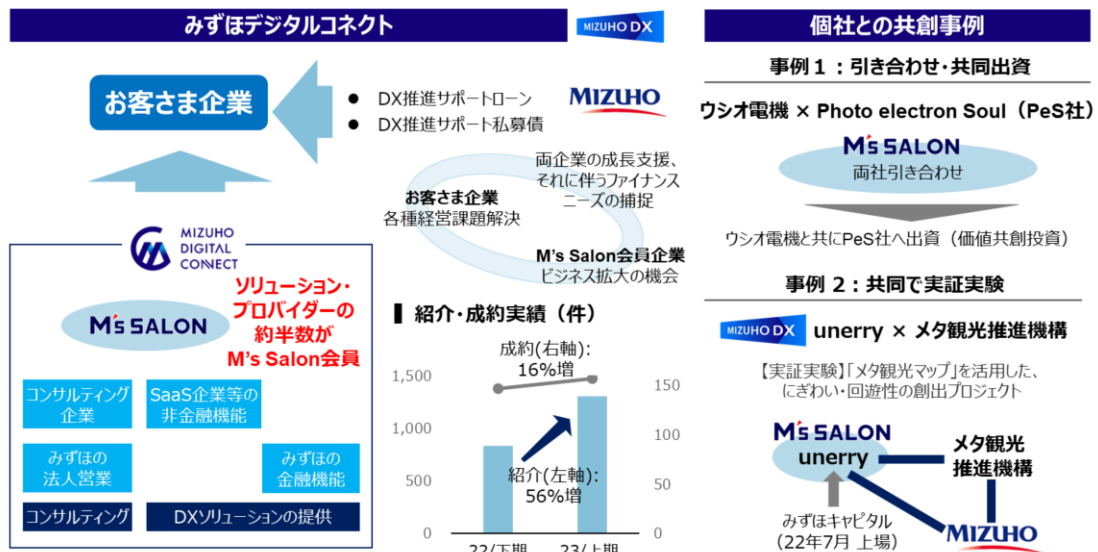
MIZUHO

34

✓ 34ページは、先ほど申し上げたイノベーション企業とともにということで、Startup WEEKの話なのでご覧ください。日本ではたぶん最大級のイベントができたのではないかなと思います。

自社ネットワークを起点とした共創への取り組み

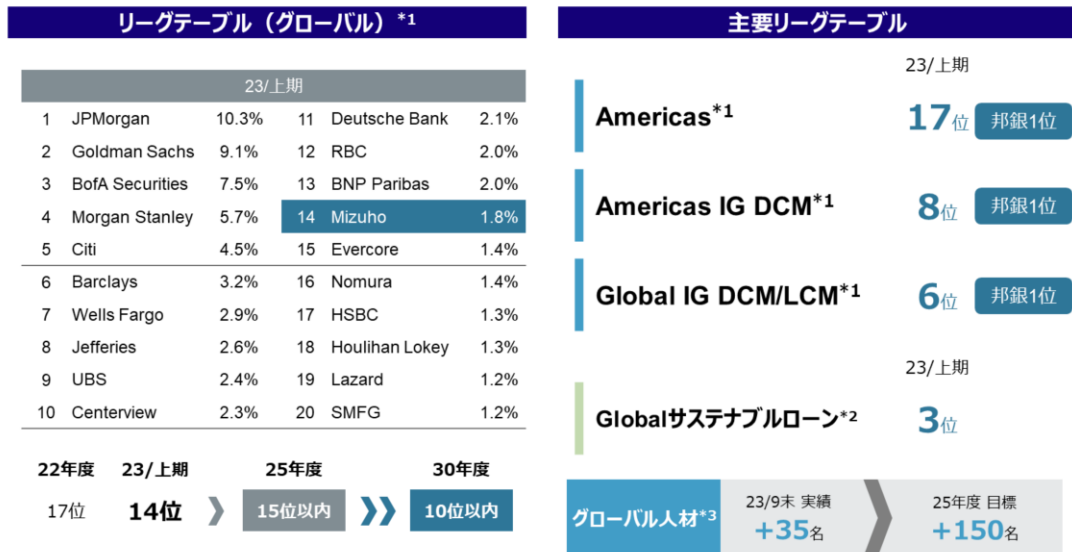
- みずほデジタルコネクト：ソリューション・プロバイダーとお客さま企業をつなぐ共創の枠組みを推進
- M's Salonを起点とした外部パートナーとの共創案件も創出



- ✓ 35ページは、共創の取り組みなので、これもまた後ほどご覧いただければと思います。私どもの取引先と、デジタル系の取引先と私どものデジタルソリューションが必要なお客さまをつなぎ合わせることもやっています。
- ✓ 右上、ウシオ電機さんとPhoto electron Soul、ウシオ電機さんが新しいビジネスをやりたいと。このPhoto electron Soulは名大発のスタートアップで、次世代のレーザービーム技術を持っています。この二つを掛け算する中で、私どもも一緒になって投資しましょうと、取り組んだ案件です。

グローバルCIBビジネス①

■ 米州・IG領域では邦銀No.1のプレゼンス。ケイパビリティを強化し、更なる成長を目指す



*1: (出所) Dealogic、フィーベース、Globalに日本を含む *2: (出所) Refinitive、組成額ベース *3: 新規海外派遣者、23/9末実績は内命を含む

- ✓ 36ページ以降は、グローバルCIBです。これも中計のときに、グローバルで、リーグテーブルで25年度までに、15番以内に入るぞと、そう申し上げました。今期、上期は14位です。ARMのIPO等もありましたので、ちょっと出来すぎかなとは思っていますが、15位以内もあながちできないものではないなと思っています。
- ✓ 右側は、いろいろなそれ以外のリーグテーブルです。アメリカ、それからアメリカにおけるIG、DCM、あるいはアメリカにおけるIG DCM/LCM、全て邦銀では1位です。

グローバルCIBビジネス② Americas

■ IGとの取引をベースに構築してきた事業基盤。更に、Non-IG/ECM・M&Aを強化

これまでの米州の変遷

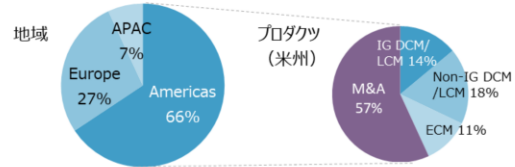
- インオーガニック投資も通じ、プロダクツ・人材を含めた自社のケイパビリティを向上

2015年	RBSより貸出債権購入・約130名の人材採用 IGビジネスの事業基盤のベースに
	14年度 23/上
	IG DCM*1 15位
	8位 除く米銀2位
2019年	Head of CIBを新設 プライマリー・セカンダリー一体運営を強化
2022年	Capstone Partners買収により、Non-IG/PE スポンサービジネスを強化
2023年	Greenhill買収により、M&Aを強化
	19年度 23/上期 19/3 23/3
市場全体*1	23位 17位 19/3 23/3
	0.9% 1.4% 人員数 (概数) 2,300人 2,700人

*1: (出所) Dealogic, フィーベース *2: 22年度。DCM, LCM, ECM, M&A

資本市場フィーブル*1,2

- 世界最大の資本市場である米州にて、M&A・ECMに成長余地



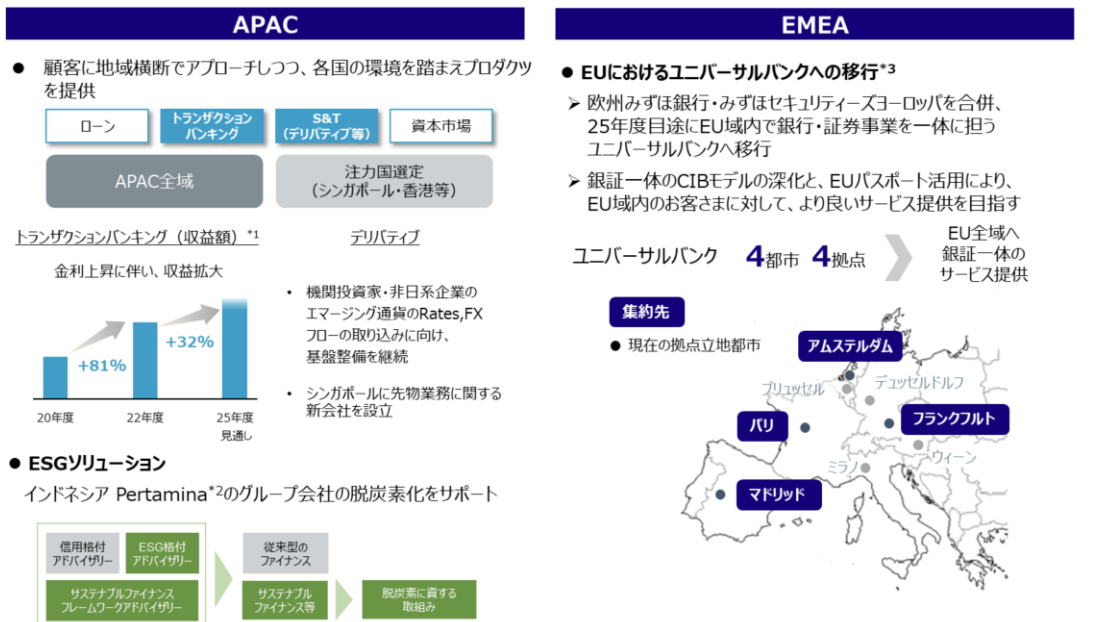
Greenhill買収

- M&Aアドバイザーの人材 (約370名)・ブランドを獲得
- 今後、Greenhill(GHL)のインテグレーションに注力し、M&Aを起点に資本市場ビジネスのバリューチェーンを捕捉



- ✓ 37ページ、そのアメリカです。少しこれまでの変遷を申し上げますと、ご案内のとおり、2015年にRBSから貸出債権を購入し、そのときに130名ぐらい人を採ったということですよ。その結果として、DCMが8位まで上がったと。
- ✓ その後、19年度にプライマリーとセカンダリー、これは車の両輪だと、一体運営ということで、CIBを新設し、そのヘッドを置いたということです。そこで、プライマリーとセカンダリーの連携が非常に良くなったと思います。
- ✓ 23年には、Greenhill買収ということです。今、だいたい人員数で言うと、19年3月末に2,300人だったのが2,700人ぐらいなっています。右に、全世界の資本市場のフィーブルがありますが、ご案内のとおりアメリカが一番と、そのアメリカの中でもM&Aが大きいです。そういった意味では、このGreenhillは間もなく買収プロセスが完了すると思うのですが、ここを手に入れたことは大きいかなと思っています。
- ✓ 当然、Greenhillのお客さまに私どものデット、エクイティのソリューションを提供する、その逆もあると思いますが、そういった意味でのシナジーがこれから生まれてくると思いますので、楽しみにしています。

グローバルCIBビジネス③ APAC・EMEA



*1: 流動性預金+外為+トレードファイナンス (非金利) *2: インドネシア国営オイル&ガス事業者 *3: 関連当局の許可を前提

- ✓ 38ページ、APACとEMEAです。APACについては、トランザクションバンキングとセールス&トレーディング、特にデリバティブの機能を作っていました。ようやく今年度ローンチして、これからマネタイズを図っていきたいと思っています。
- ✓ トランザクションバンキングもだいぶできるようになってきたのですが、アジアのトランザクションバンキングは、一定のチャンスはあると思っています。ただ、よくよく見なくてはいけないと思っています、ここは本当に強みが発揮できるかどうかはこれからです。
- ✓ それから、EMEA、軽量化、効率化と申し上げて、ユニバーサルバンクに移行して、拠点数を減らしつつ、これからやっていきたいと思います。

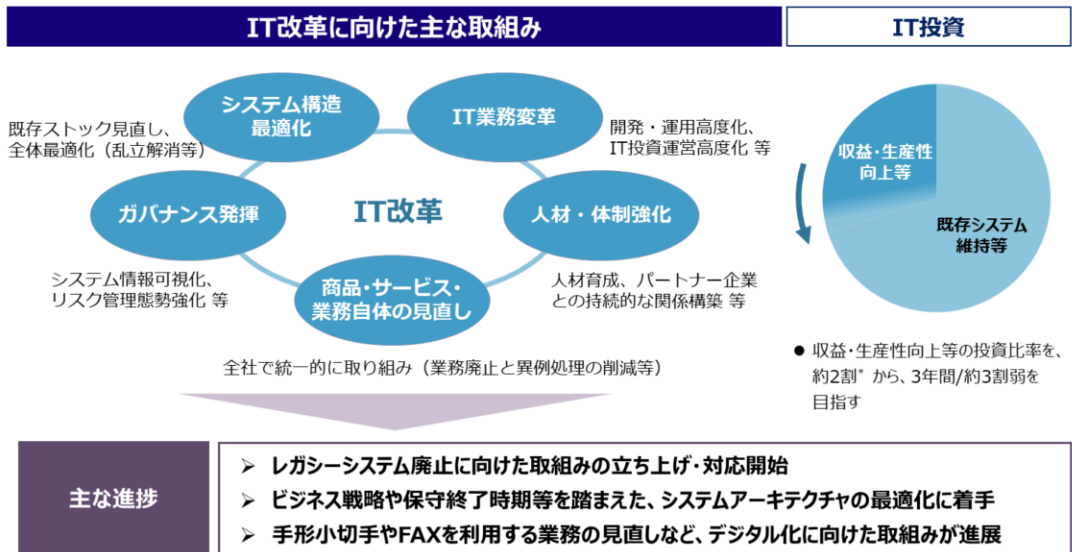
- 
- 1 23年度中間期決算の概要
 - 2 PBR改善に向けた進捗状況
 - 3 ビジネス注力テーマの進捗状況
 - 4 成長を支える経営基盤の強化**
 - Appendix

ともに挑む。ともに実る。

MIZUHO

IT改革の推進

- 安定的な業務運営に必要なコストを確保し、IT業務・システム構造等の質的改革を推進
- 既存商品・サービス見直し等も含めた、IT投資ポートフォリオの最適化を追求



* 19～22年度平均

MIZUHO

40

- ✓ 最後に、成長支援を支える経営基盤ということで、IT改革、40ページです。業務の変革、それから商品・サービス、業務自体を見直してスリム化していく、それに伴って、システムのアーキテクチャを最適化していく、そうやって既存のビジネスに関わるITコストを落として、成長に向けられるようにしたいです。

社員発案の取組み

- 社員の自由なアイデアや発案を起点に、ビジネスを創出し、〈みずほ〉内のDX浸透を進めることで、組織の活性化を推進。社内の業務効率化改善に向けた取組みも前進

「生成AIアイデアソン」起点での拡がり

- 生成AI活用のアイディエーションを通じ、新規ビジネス創出・業務効率化に向けた有望なユースケースの発掘と**社員のDXリテラシー向上**を促進

MIZUHO DX

グループ横断
生成AIアイデアソン

応募総数 **2,000 件超**

最優秀賞 「投資能力をAIが判断！」

社内での
AI活用

事務手続・融資稟議書作成
アイデアソン選定案件からも活用
(2,000件中、10件程度)

お客さまサービスへの展開

【アイデア事例】

RM担当者のノウハウ・知見の蓄積・共有

市場データや、業界トレンドの分析、
データのビジュアル化...



GCEOチャレンジによるインキュベーション

- 社員が自ら実現したい新規事業アイデアを経営層に直接提案し、推進すべき案件をグループCEOが選定
- 選定案件には優先的に人員・予算などの経営資源を配賦



2022年度は**3案件**を選定

親子間コミュニケーション
アプリ

ビジネスマッチング
サービス

NFT*プラットフォーム



* Non-Fungible Token, 非代替性トークン

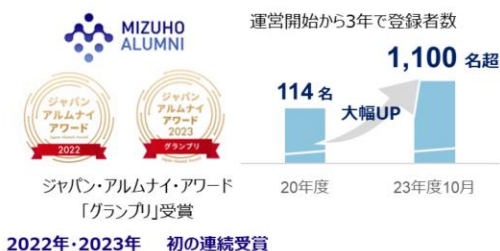
MIZUHO

41

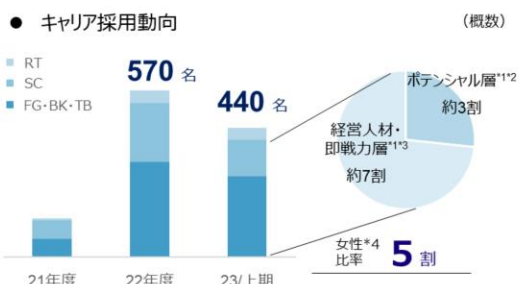
- ✓ 41ページ、社員発の取組みということで、社員の思い、自発的な取組みをわれわれとしてはサポートする、そういう挑戦するカルチャーにかじを切っていきたいと思っています。この上期、生成AIがずいぶん話題になりましたが、そのアイデアソンを募って、応募は2,000件ぐらい出てきました。
- ✓ それから、新規ビジネス、こういうのをやりたいというものについて、GCEOチャレンジと呼んで、推薦すべき案件についてはしっかり経営資源も投入してやるということで、2022年度は3案件選定しております。

(参考) 人材の活性化に関するデータ

アルムナイネットワークの繋がり



キャリア採用の実績



● マネジメントクラスのプロ人材

豊富な経験と知見を活かし、〈みずほ〉のDXを推進

デジタル企画部 藤井 達人 執行理事



大手通信事業者の金融持株会社での執行役員、日本マイクロソフトでの業務執行役員を歴任、2023年にみずほに入社、現職。

金融革新同友会「FINOVATORS」創立メンバー。『フィンテックエンジニア養成読本』（技術評論社）全体監修および共著。

*1: FG-BK-TB・SCの4社分の合計 *2: FG-BK-TBのアソシエイト職階、SCのAs 職 *3: FG-BK-TBのリーダー職階以上、SCのAn職以上 *4: FG-BK-TB・SCの3社分の合計

- ✓ 42ページ、人材です。ご案内のとおり、アルムナイネットワークをずいぶん取り上げていただいておりますが、ずいぶんこども増えて、最近はお戻りの人も増えていいます。それから、キャリア採用、右ですが、こどもも活発にやっております、女性比率も5割です。

トップが率いるカルチャー改革 ―社員エンゲージメント



- ✓ 43ページ、カルチャーです。真ん中にあるように、私も含めて、各エンティティのトップが全国津々浦々行って、いろいろな座談会も含めてやっております。
- ✓ 私自身としては、カルチャーの変革や、企業理念についての思いを共有すると同時に、座談会をやって社員の意見を聞いて、その意見を、変えるべきところは変えていくということで、だいぶ話していると、社員の気持ちも変わってきているかなと思います。

トップが率いるカルチャー改革 ブランドと社員



〈みずほ〉は、サッカー日本代表のメジャーパートナーです。

■ サッカー日本代表とともに大きな夢に挑戦し、「ともに挑む。ともに実る。」を体現すべく特別協賛



MIZUHO BLUE DREAM MATCH 2023

公式来場者数
37,125人

会場来社社員（含む家族）
約1,000人

東京・大阪パブリックビューイング参加者
850人

全国各地での社員観戦
50拠点以上

社内SNS投稿閲覧数
8.8万回

BLUE DREAM サステナビリティアクション
99.9%廃プラ製 ごみ袋配布数
12,000枚

ユースプログラム*参加者数
97人



* ユースプログラム：日本サッカー協会が主催する子どもが参加するプログラム（本数字は弊社応募分の人数）

©JFA

MIZUHO

44

- ✓ 44ページは、この間のBLUE DREAM MATCHです。ご覧ください。

終わりに（みずほに投資いただきたい理由）

企業価値向上に向け、強みをさらに磨き、課題に手を打つ

産業知見や先見性/
“つなぐ”ネットワーク

内製化を軸とした
特徴ある海外戦略

企業風土に
変化の兆し

- ✓ 最後に、45ページです。みずほに投資いただきたい理由は、企業価値向上に向け、強みをさらに磨き、課題に手を打つと。大企業のなところのその産業知見にもう一つ、デットが私はあると思いますけれども。それから、内製化を軸とした特徴ある海外戦略、企業風土に変化の兆しと、そういう強みがあるかなと思っています。
- ✓ ただ、私自身は、強みが本当に強みなのかは、本当によく見なくてはいけないと思っています。今回、三菱UFJフィナンシャル・グループさんの当期利益予想が1.3兆ですか、三井住友銀行さんが9,200、私どもは6,400、彼我の差がありますよね。当然、ビジネスモデルが違うので何とも言えないのですが、競合している領域で本当に負けていないか、これはしっかりやる必要があると思っています。例えば、大企業の領域は本当に大丈夫かというところはよくよく見る必要があると思っていますので、検証していきます。
- ✓ それから、強みとも弱みとも言えない領域があると思うのですね。例えば、先ほどの中堅企業、あるいは資産運用・資産形成、まだまだみんな横並びだと思うのですよ。でも、私どもとしてはここに市場をしっかりと作っていった、シェアを伸ばして、強みとしたいと思っています。

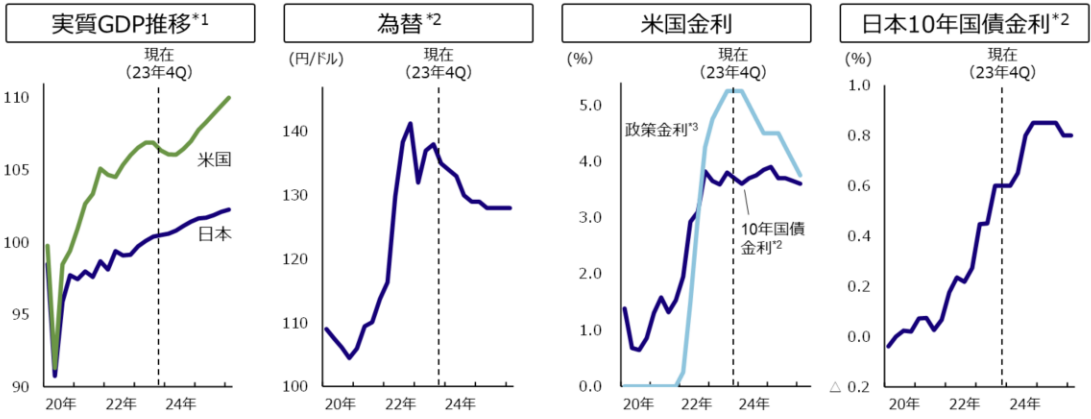
- ✓ 最後に、弱みはあると思っています。マスリテールでは絶対に弱みです、うちは。ただ、これは弱みだからやめるわけにはいきません。そういう議論もあったのですが、預金がなくなるとは、大企業に対するファイナンスはできませんよね。ですので、ここは大変申し訳なく、ちょっと我慢していただきたいのですが、徹底的にやらせてください。しっかり成果を上げますので、ぜひ見ていていただきたいと思います。
- ✓ 私から、だいぶ長くなって申し訳ございません。ちょっと力が入りすぎて申し訳ございませんでした。以上でございます。ありがとうございました。

- 
- 1 23年度中間期決算の概要
 - 2 PBR改善に向けた進捗状況
 - 3 ビジネス注カテーマの進捗状況
 - 4 成長を支える経営基盤の強化
 - Appendix

財務関連

経済見通し

- 2023年の欧米経済は、インフレ・政策金利引上げ影響の顕在化に伴いマイナス成長となり、世界経済も減速。2024年以降は各国の利下げ等に伴い回復基調も、緩慢なペースに留まる想定
- 日本経済はインバウンド復調等により相対的に底堅い成長を維持。2023年のYCC柔軟化を見込み、2024年には物価基調や景気下押しリスクを睨みつつマイナス金利解除を想定



*1: 19年の四半期平均=100とした相対値 *2: 四半期平均 *3: 下限値

トップリスク運営（不変）

トップリスク運営

選定プロセス

企業価値毀損に繋がるリスク事象を当社の脆弱性や外部環境変化等を踏まえて幅広く収集

リスクの波及経路や蓋然性・影響度等の評価をもとに重要なリスク事象を選定

リスクコントロールの難度も勘案の上、経営陣での議論を踏まえ、トップリスクを選定

リスクガバナンス強化

- グループ内のリスクコミュニケーションを深め、リスク認識に対する目線を統一
- 関連するリスク管理態勢におけるリスク認識の整合性を確保
- 選定したトップリスクについてはコントロール強化策を策定し、業務計画等に反映の上、コントロール状況を随時モニタリング

➡ リスク委員会や取締役会等へ報告

2023年度トップリスク

- 高インフレ継続とクレジットリスクへの波及
- 金融政策の転換と財政懸念の拡大
- 米中対立の激化と中国経済の低迷
- 世界の分断と地政学リスクの高まり
- 気候変動影響の深刻化
- システム障害
- サイバー攻撃
- マネロン・テロ資金供与
- 役員・社員による不適切な行為・不作為
- 人材不足等による持続的成長の停滞
- 競争環境の変化

カンパニー別業績

(億円)		グループ合算、速報値							
	業務粗利益		経費 (除く臨時処加分等)		業務純益		中間純利益		ROE (直近12ヵ月)
	23年度 中間期	前年同期比 ^{*1}	23年度 中間期	前年同期比 ^{*1}	23年度 中間期	前年同期比 ^{*1}	23年度 中間期	前年同期比 ^{*1}	23年度 中間期
顧客部門	9,503	+608	△5,942	△329	3,735	+368	2,785	+316	7.4%
RBC	3,480	+211	△3,086	△95	452	+193	350	+308	3.7%
CIBC	2,617	+230	△1,039	△44	1,617	+188	1,089	△337	8.2%
GCIBC	3,130	+167	△1,646	△188	1,603	△4	1,327	+352	9.3%
AMC	276	△0	△171	△1	64	△9	19	△7	2.9%
市場部門 (GMC) ^{*2}	2,793	+500	△1,498	△259	1,295	+245	904	+190	2.6%
うちバンキング ^{*2}	886	+170	△241	△25	644	+145			
うちセールス & トレーディング	1,908	+330	△1,257	△234	650	+100			

^{*1}: 前年同期の計数を23年度管理会計ルールに組み替えて算出 ^{*2}: 2行合算のETF関係損益を含む