MIZUHO IR Day 2024

2024年7月

ともに挑む。ともに実る。

MIZUHO

みずほフィナンシャルグループ

〈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」、「アートの力で変わりたい」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。

TOKYO GEIDAI | MIZUHO

作　者　**政井　歌**
東京藝術大学 デザイン科 修士2年

私たちが他者とともにお互いに刺激を受け、成長し合うには、
ワクワク感を感じるポジティブな環境が必要だと考えます。

ワクワクを分かち合うことで、私たちは新しいアイデアや視点を持つことができ、
成長していくことができると思います。

私は期待感と躍動感に満ち、より豊かな人間関係を築くための感情世界を
表現しました。

リテール・事業法人カンパニー P. 5

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. 13

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. 32

アセットマネジメントカンパニー P. 38

Appendix P. 44

〈みずほ〉の目指すビジネスモデル

顧客利便性の徹底追求

ありたき姿 RBC

マスリテールにおける
最も便利で安心なパートナー

リアル × ネット × リモートのシームレス体験

「資産所得倍増」に向けた挑戦

ありたき姿 RBC AMC

資産の形成と運用における
最も頼りになるブランド

銀信証一体運営 × オープンアライアンス

日本企業の競争力強化

ありたき姿 RBC CIBC

事業の創造＆成長に伴走する
プロフェッショナル

産業知見 × 顧客基盤

グローバルCIBビジネス

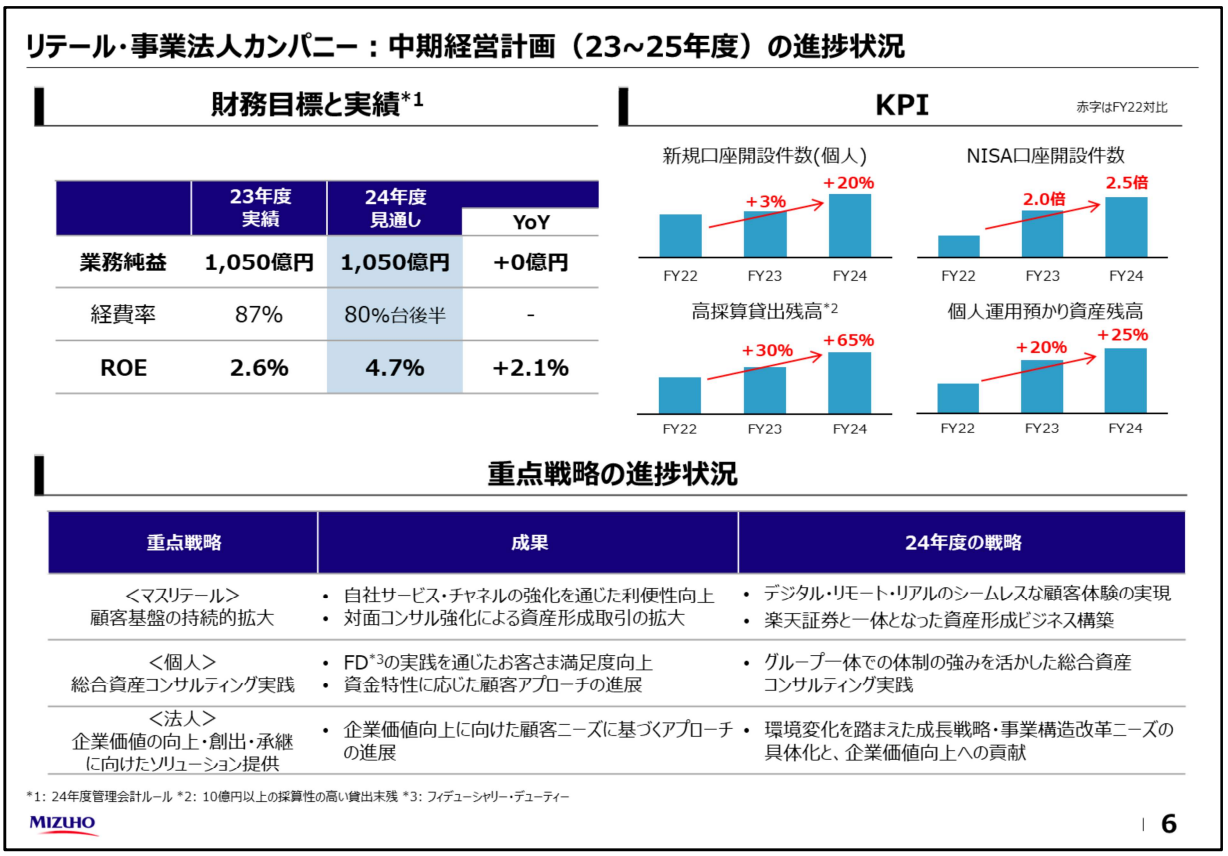
ありたき姿 GCIBC GMC

グローバルCIBトップ10の
戦略パートナー

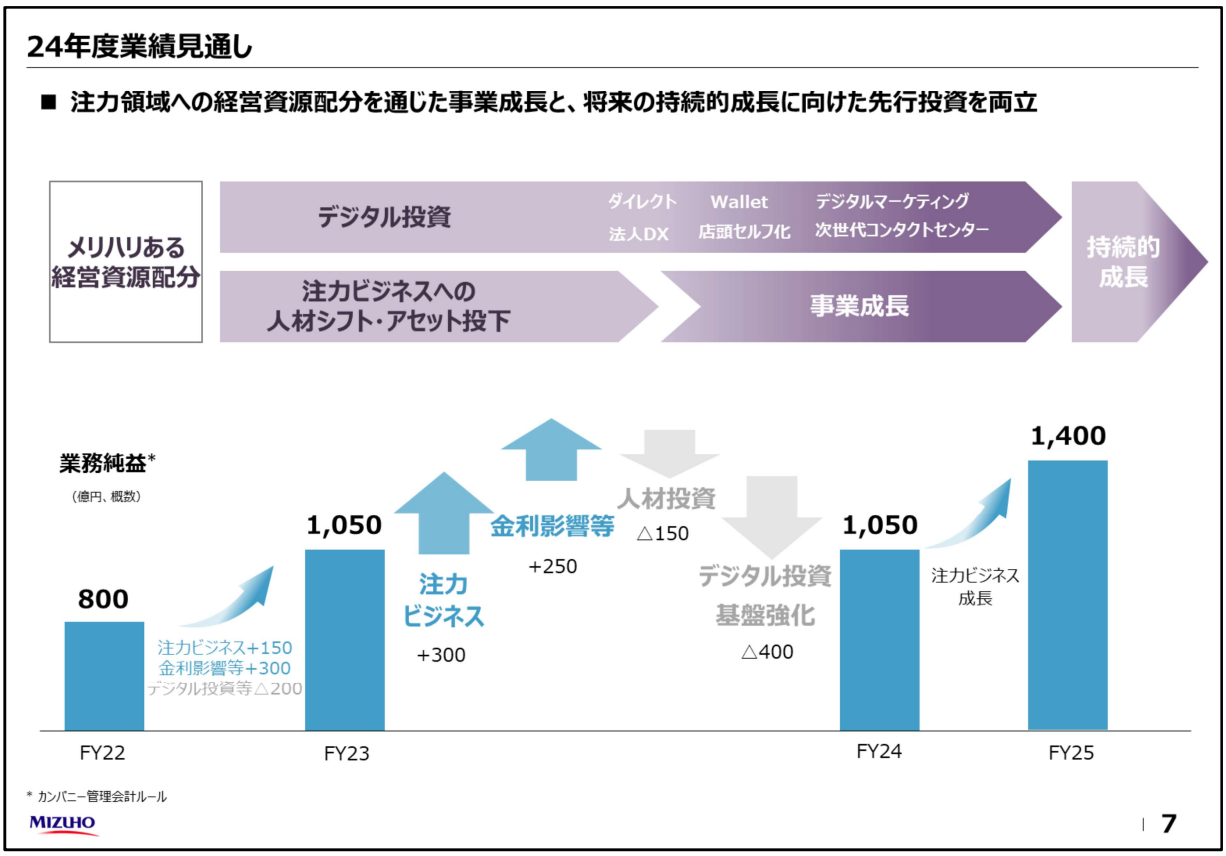
自前の北米ビジネスモデル

サステナビリティ＆イノベーション

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す。
- 2023年度については、収益の増強とお客さまの基盤の強化という両面で、ともに高い成果を上げることができたと考えています。
- まず、左上の表をご覧ください。2023年度の業務純益は、前年度比247億円増加の1,050億円。これは、2016年度のカンパニー制開始以来の最高益となりました。また、ROEは前年度比0.7ポイント改善の2.6%となり、資本効率の向上も着実に進めています。
- 右上の表の記載のKPIを見ても、デジタルチャネルの利便性の向上や店頭におけるコンサルティング力の発揮などを通じ、預金口座、NISA口座などのお客さまのお取引基盤の拡大も実現しました。
- また、法人や個人のお客さまへの高度なコンサルティング力やソリューション提供力を大いに発揮したことで、高採算貸出残高、運用預かり残高の安定収益の基盤が大きく伸長しました。今後も安定収益基盤の強化に引き続き取り組んでいきます。
- なお、表の下段の記載の三つの重点戦略については、後半で詳しくご説明します。



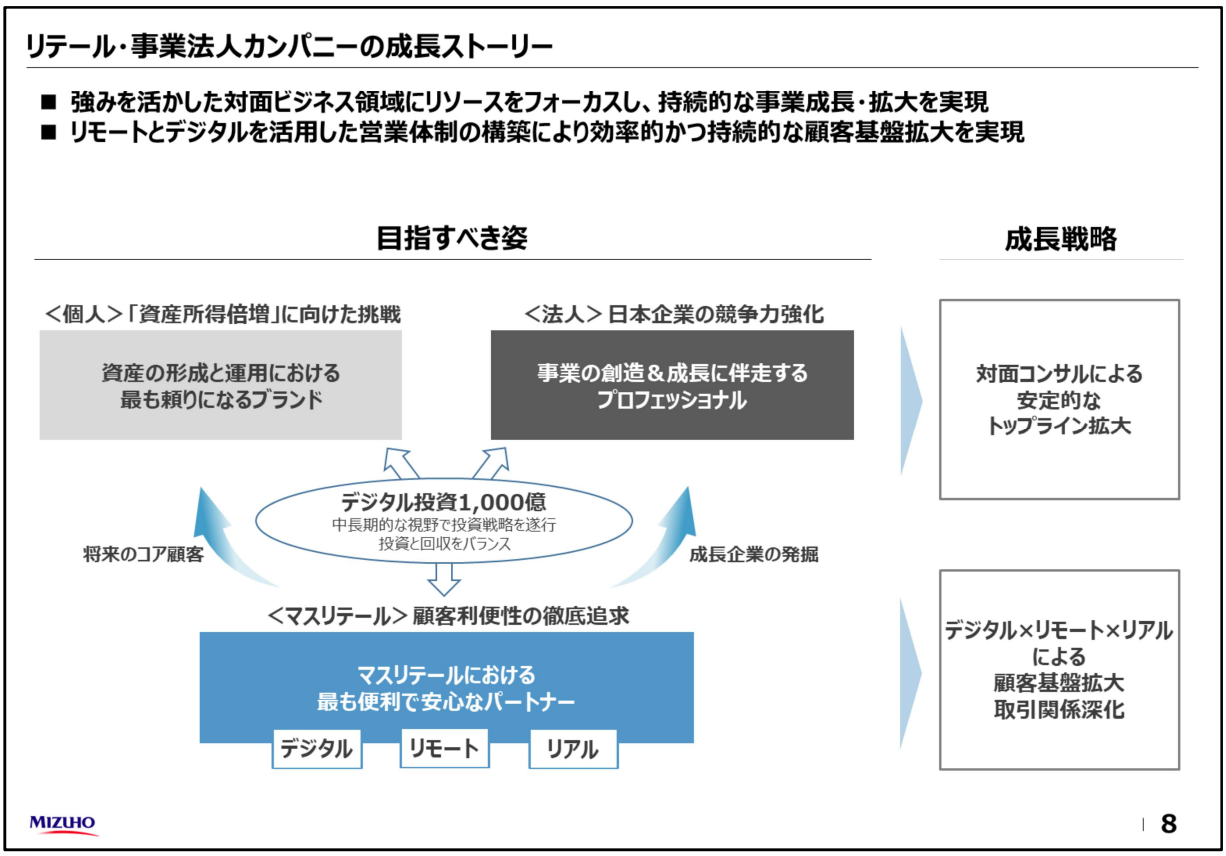
- 2024年度業績見通しの考え方についてご説明したいと思います。

- 2024年度は、一言で申し上げると、成長投資への経営資源投下をさらに加速させていくということです。目指す将来像については後ほど詳しくご説明いたしますが、この成長投資を通じてお客さまの利便性の向上とデジタルやリモートへのチャネルシフトを進め、リテール分野における新たなビジネススタイルの変革を加速させていきたいと考えています。

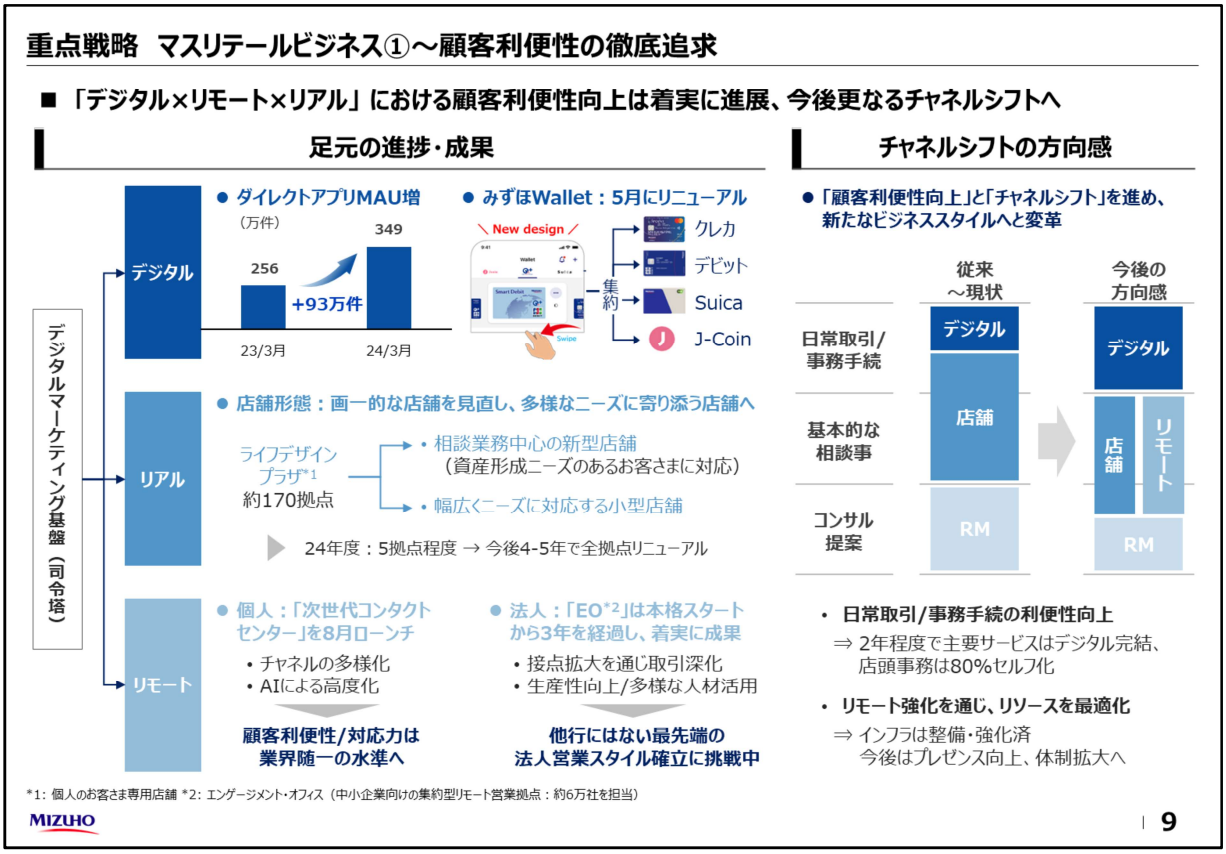
- 具体的には、みずほダイレクトやみずほWalletなどのデジタルチャネルの利便性向上、法人DXや店頭セルフ化による事務手続きのプロセス改善等デジタル化、次世代コンタクトセンターによるリモート営業体制の強化、デジタルマーケティング基盤によるチャネル横断での顧客体験価値向上です。こういった取り組みにしっかりと経営資源を投下していきます。

- また、成果に応じたメリハリある処遇により人材投資も強化していきます。この結果、先行的な投資による経費増加になることもあり、2024年度の業務純益は前年度比、同水準の見通しとしていますが、重点戦略の実現、ビジネススタイルの変革を通じた注力ビジネスへの人材シフト・アセット投下により、リテールビジネスの収益拡大を加速させていきます。

- その結果、中期経営計画で掲げている2025年度の業務純益目標1,400億円の達成は、十分射程範囲に入ってきたと考えています。



- 続いては、リテールビジネスの成長ストーリーです。
- みずほの目指すビジネスモデルにおいて、われわれリテール・事業法人カンパニーが担う領域は、顧客利便性の追求、資産所得倍増に向けた挑戦、日本企業の競争力強化、この三つの領域です。すなわち、マスリテールビジネス、個人ビジネス、法人ビジネスの領域でということになります。
- 足元、デジタル投資を中心とした成長投資や人材投資を積極的に実施しているのは、この三つの領域において、それぞれの目指すべき姿を実現するためです。
- まずは、マスリテールビジネスについてです。デジタル・リモート・リアルの各チャネルを最適化することで、お客さまがご自身の志向で心地よく各チャネルを利用し、かつシームレスな体験ができることを目指します。どのチャネルにおいても、お客さまが期待するサービス水準を提供していき、お客さまの志向やご利用のシーンに応じて選択するようにしていきます。
- この取り組みを通じて顧客利便性の向上と業務効率化を同時に実現し、そこで捻出したリソースを、われわれの得意領域である対面コンサルに振り向けてさらに強化していきます。
- この対面コンサルのビジネス領域が、資産所得倍増に向けた挑戦と日本企業の競争力強化です。この二つのビジネス領域については積極的にリソースを投下し、人材投資も相まって得意のコンサルティング領域に徹底的に磨きをかけていきます。そして、持続的かつ安定的なトップライン拡大を実現していきます。



- ここからは、リテール・事業法人カンパニーが担う三つの領域について、それぞれご説明します。

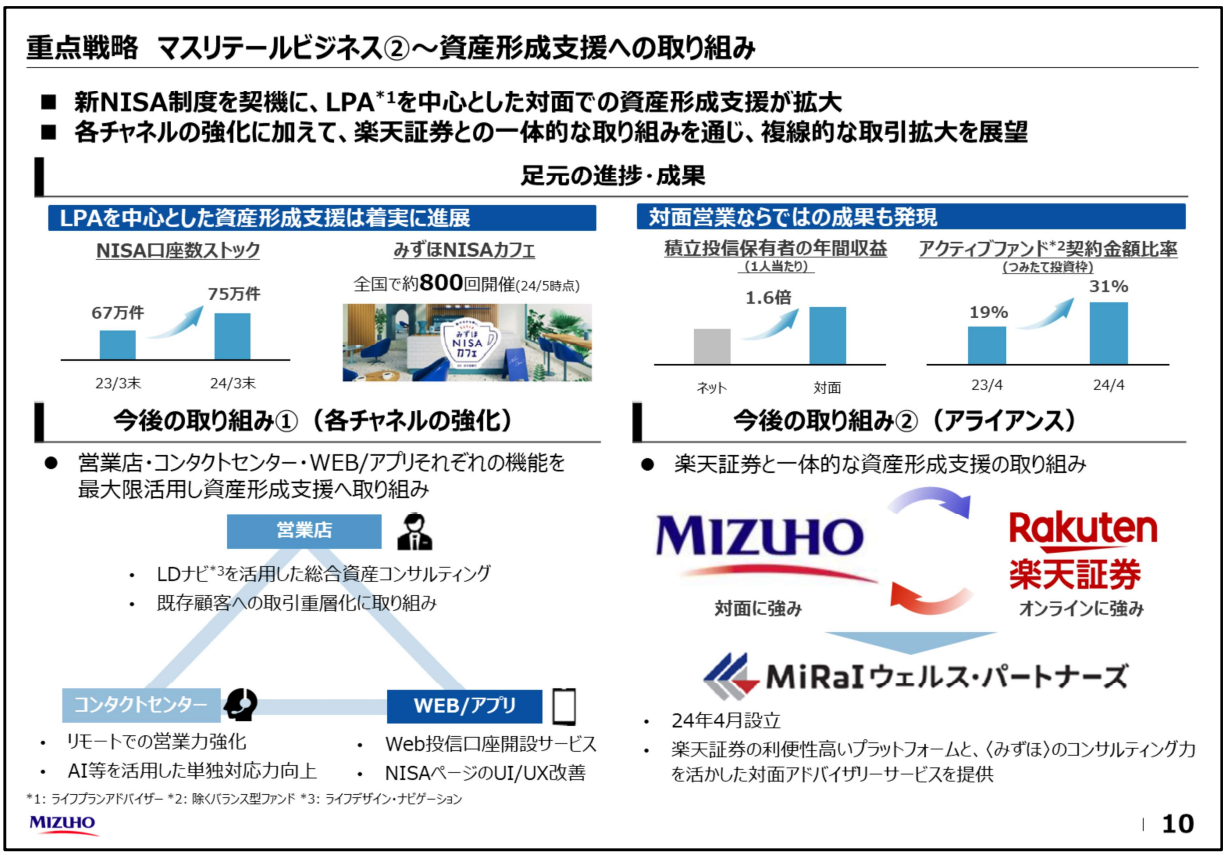
- 一つ目は、顧客利便性の徹底追求です。デジタル・リモート・リアル、各チャネルにおけるお客さまの利便性向上に向けた取り組みは着実に進んでいます。左側上段、デジタルチャネルについては、お客さまにより便利にお取引いただけるよう、ウェブやアプリのレベルアップに取り組んでいます。みずほダイレクトは機能追加やUI改善を順次行い、アプリのアクティブユーザー数は大きく増加しています。みずほWalletは5月にリニューアルを実施し、抜本的なUI改善に加え、さまざまな決済手段がアプリ一つで利用可能となりました。

- 中段に移りまして、店舗です。全国に170拠点あるライフデザインプラザを、これまでの画一的な形態から相談業務中心の新型店舗や幅広くニーズ対応する小型店舗など、多様なニーズに寄り添う店舗へ見直していきます。今年度は、まず5拠点、今後4～5年で全拠点リニューアルの予定です。

- 次に、下段のリモートチャネルです。個人のお客さま向けには、8月に次世代コンタクトセンターをローンチします。電話だけでなくチャットボットや音声自動応答、さらには最新の生成AIなども活用しながら、業界随一の利便性/対応力を実現していきます。中小企業のお客さまには、リモート型営業拠点であるエンゲージメントオフィスが着実に成果を上げています。リモートならではの接点拡大や多様な人材活用など、他行にはない最先端の法人営業スタイルを確立し、お取引先の成長に貢献していきます。これらの各チャネルに対し、デジタルマーケティング基盤が司令塔となりながら、どのチャネルでも最適な顧客体験が得られる状態を実現していきます。

- 続きまして、右側をご覧ください。これまで申し上げた各取り組みは、利便性向上だけでなく新たなビジネススタイルの変革にも寄与します。ポイントは2点です。1点目、日常の取引や事務手続きはデジタルで完結できるようにすること、2点目、お客さまからの相談事や簡単なコンサル提案はリモートでの対応を軸にしていくということです。既に法人、個人ともにリモートのインフラ整備が進んでおり、今後は店舗やRMを中心としたリソースを最適化してまいります。

- このように、引き続き顧客利便性を徹底的に追求しながら、中期的には新しい時代のお客さまのニーズに応えていくビジネススタイルに大きく変化を遂げるべく、今後も取り組みを加速してまいります。



➢ 続きまして、資産形成支援ビジネスについてです。リテール・事業法人カンパニーの持続的成長に向けて、資産形成支援は非常に重要な取り組みです。人生100年時代に当たって、お客さまの人生を豊かにしていく資産形成のお手伝いをすると同時に、将来のコアとなるお客さまへ早期からアプローチする手段の一つでもあり、お取引の粘着性向上に資する取引でもあります。

➢ 足元、NISA制度の拡充もあり、お客さまの資産形成への興味・関心がさらに高まっています。全国に600名程度配置しているライフプランアドバイザーという店頭コンサルタントを中心に、昨年は対面での資産形成支援が大幅に拡大し、みずほの強みを如何なく発揮できました。

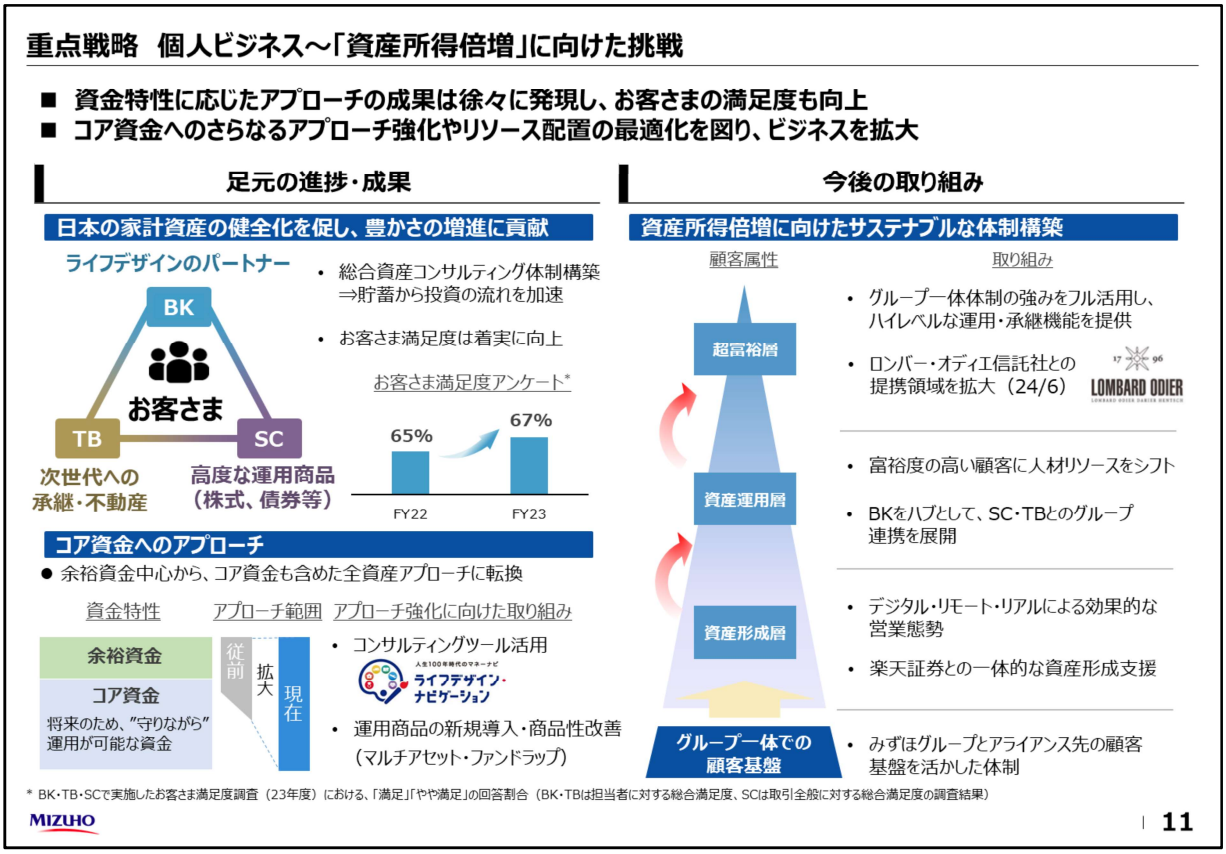
➢ また、カフェのような気軽さで、NISAのことやお金のことを何でも聞ける場として、NISAカフェをこれまで全国で800回開催し、お客さまからも大変ご好評をいただいております。お客さまの資産形成の意識の高まりにも大きく貢献できたと思っております。

➢ このように、対面営業を中心に資産形成支援が拡大していますが、実は対面営業ならではの成果も表れています。例えば、対面のお客さまとネットのお客さまからの収益額を比較すると1.6倍、アクティブファンドの契約比率も19%から31%に増加、これは対面の強さを感じる想定以上の成果でした。

➢ 次に、今後の取り組みについてです。ライフプランアドバイザーを軸とした営業店でのアプローチは継続します。加えて、コンタクトセンター、ウェブ、アプリを強化していき、お客さまがニーズやシーンに応じて希望のチャネルを選択できるような体制を整えていきます。

➢ さらに、楽天証券など、アライアンス先との一体的な資産形成支援の取り組みを進めていきます。証券会社でデジタルを活用し、気軽に資産形成をしたいというお客さまは、楽天証券やPayPay証券のご利用をお勧めしていきます。

➢ 楽天証券とは、今年4月にみずほと共同で資産運用のアドバイザリー会社を設立しました。楽天証券をはじめとしたアライアンス先とみずほの双方の強みを活かし、より一層お客さまの資産形成を支援していきます。



- 続きまして、個人ビジネスです。総合金融グループとして、銀行・信託・証券、それぞれの機能を活かしたコンサルティング体制を構築し、貯蓄から投資への動きを促進してまいりました。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を通じ、お客さま満足度も着実に向上しています。

- 足元、資金特性に応じた顧客アプローチに力を入れています。これまでの余裕資金中心のアプローチから、コア資金を含めた全資産へのアプローチへ転換を図りました。コア資金とは、将来のために守りながら運用する必要がある資金を指します。

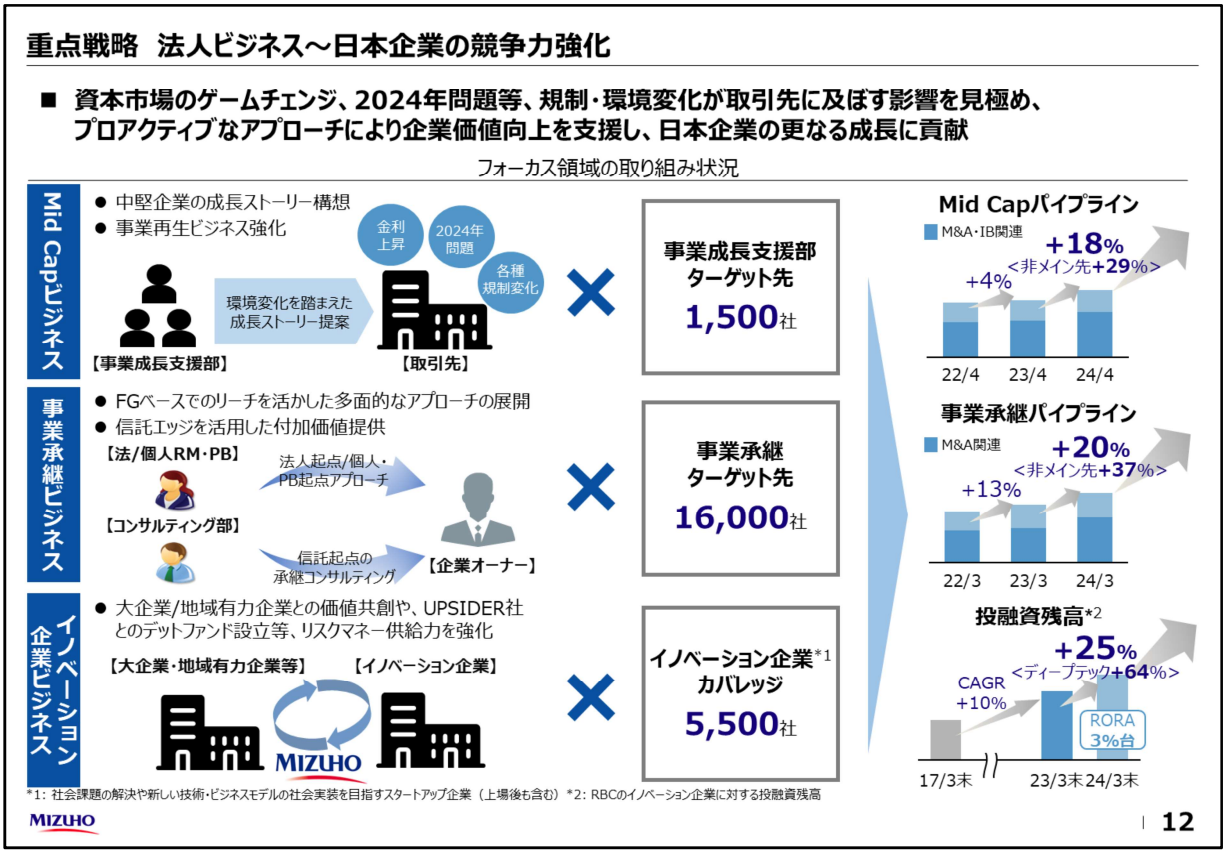
- この新しいアプローチを強化するために、コンサルティングツールの活用や商品の新規導入を行ってきました。金利のある世界を見据え、銀行が扇の要として、お客さまの全資産を把握することを通じ、銀行・信託・証券がそれぞれの強みを活かしたお客さまに最適な提案に結びつけていきます。

- 次に、今後の取り組みについてご説明します。資産所得倍増に向けて、グループの顧客基盤を活かしたサステナブルなビジネス体制を構築していきます。顧客属性の成長に応じて、それぞれのステージごとに最適なサービス提供を行います。

- 資産形成層のお客さまについては、前段でご説明のとおりです。

- 資産運用層のお客さまには、銀行を軸とした信託・証券とグループの特性を活かしたお客さま本位のコンサルティングを実現し、総合金融グループならではのお客さま一人一人のニーズに応じた、きめ細かいサービスを提供していきます。

- 超富裕層のお客さまには、銀行・信託・証券のグループ一体体制の強みをフル活用し、ハイレベルな運用・承継機能を提供します。超富裕層カバレッジの中心的機能を持つウェルスアドバイザリー部を中心にグループでの連携体制を構築し、お客さまにさらなる安心感や付加価値の提供を行っていきます。また、超富裕層ビジネスに強みを持つロンバー・オディエとの提携領域の拡大も予定しており、より一層のサービスの充実を図ります。



➢ 最後に、法人ビジネスです。企業価値のさらなる向上と次世代への継承、そして新たな企業価値の創出といったソリューションの提供を通じ、日本経済の再興と持続的成長に貢献していくことを目指しています。中でも特に注目して取り組んでいるビジネス領域は3点、「Mid Capビジネス」「事業承継ビジネス」「イノベーション企業支援ビジネス」です。

➢ まず、中堅企業のお客さまを念頭にした「Mid Capビジネス」です。規制や環境変化を捉えたお客さまの新しい成長ストーリーの構築支援に取り組んでいきます。昨年度、企業価値の成長支援をミッションとする事業成長支援室を立ち上げ、本部の専門スキルの高い人材が非メイン先を中心に、業界再編やガバナンス変革をお客さまに提案していく仕掛けを強化しました。今年度は事業成長支援部として、さらにこの組織を拡大し、成長支援に向けた体制を徹底的に強化していきます。

➢ リテール・事業法人カンパニーの広大な顧客基盤を背景に、セクターごとの事業構造変化や供給制約などの潮流変化を踏まえつつ、企業価値向上に向けた成長戦略立案のサポートを進めていきます。昨年の取り組みの結果、案件パイプラインは前年比18%増加、中でも今までなかなかコミュニケーションが難しかった非メイン先に対する案件について、パイプラインが前年比29%増となり、案件の裾野も着実に拡大しています。

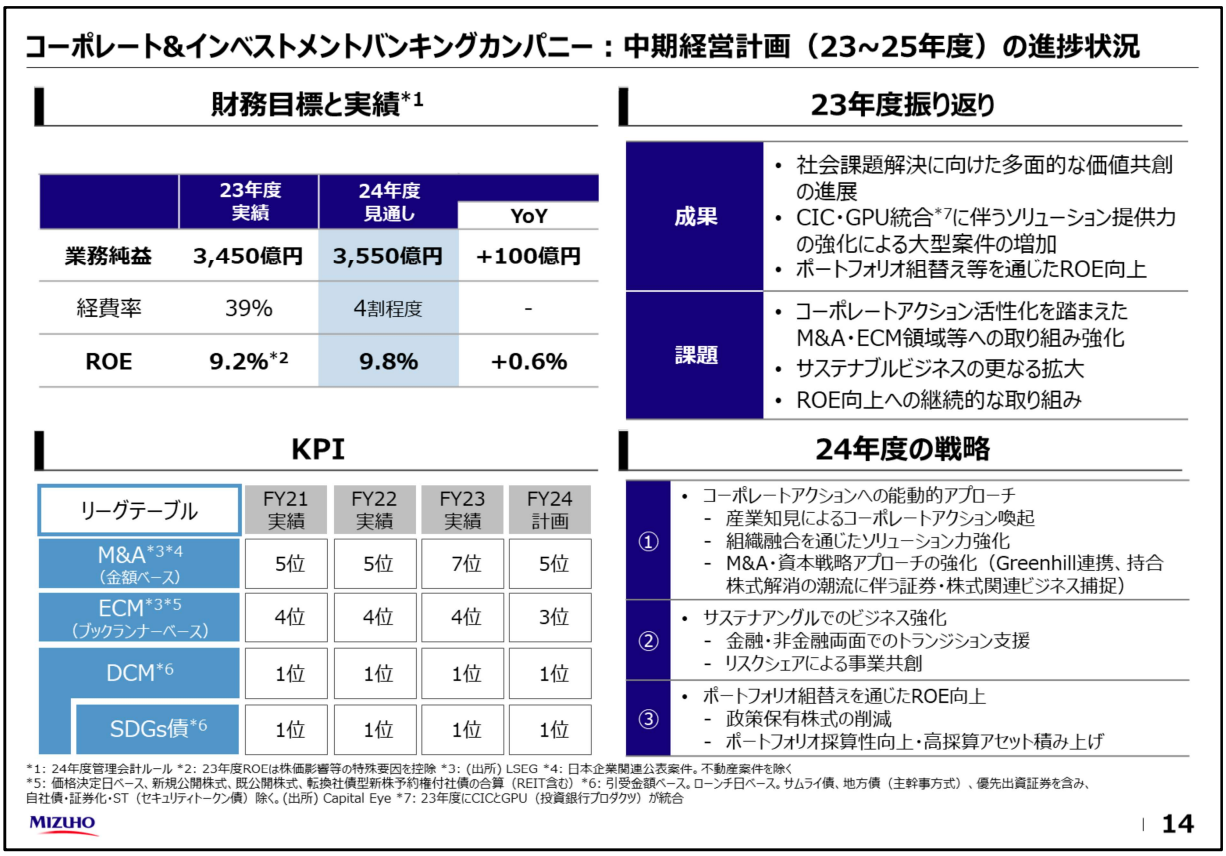
➢ 次に、事業承継ビジネスです。オーナーへの多面的なアプローチによるニーズ対応の強化を進めています。承継ニーズのあるお客さまは年々拡大しており、具体的な動きが出てくると想定される企業約1万6,000社をターゲットにして、集中的にビジネスを展開していきます。みずほ信託の得意分野であるエッジを効かせた承継提案など、グループベースで多面的なオーナーへのアプローチを強化していきます。事業承継については、昨年度の取り組みの結果、案件パイプラインは前年度比20%増となり、こちらも非メイン先の案件パイプラインが37%増と顕著な伸びを見せており、これまでにない裾野の広がりを感じています。

➢ 次に、「イノベーション企業支援ビジネス」です。各セクターの特性に応じた有力な先へのリスクマネーの供給の強化や、大企業との価値共創を通じた事業成長支援に取り組んでいきます。これまで培ってきた業種知見と業界内のネットワークを活かし、セクターと成長ステージごとに行動様式やソリューションを明確化し、対応力を強化しています。イノベーション企業先への投融資残高は前年比25%増加、中でもディープテックなどの社会的意義の大きいセクターに絞ると、前年比64%増加と大きく成長しています。これまでの成長

支援実績で培った業界知見と約5,500社の幅広いイノベーション企業の顧客基盤を活かしながら、イノベーション企業ビジネスは着実に進展しています。

- 私からの説明は以上になりますが、冒頭申し上げたとおり、将来に向けた成長投資とメリハリある経営資源配分を通じて、収益増強と基盤強化の両面で着実に成果が上がってきています。みずほのリテール分野を担うカンパニーとして、安定収益基盤の拡大という役割をしっかりと果たしていきたいと考えます。今後とも、みずほに対して、さら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。ご清聴ありがとうございました。

コーポレート&インベストメント
バンキングカンパニー



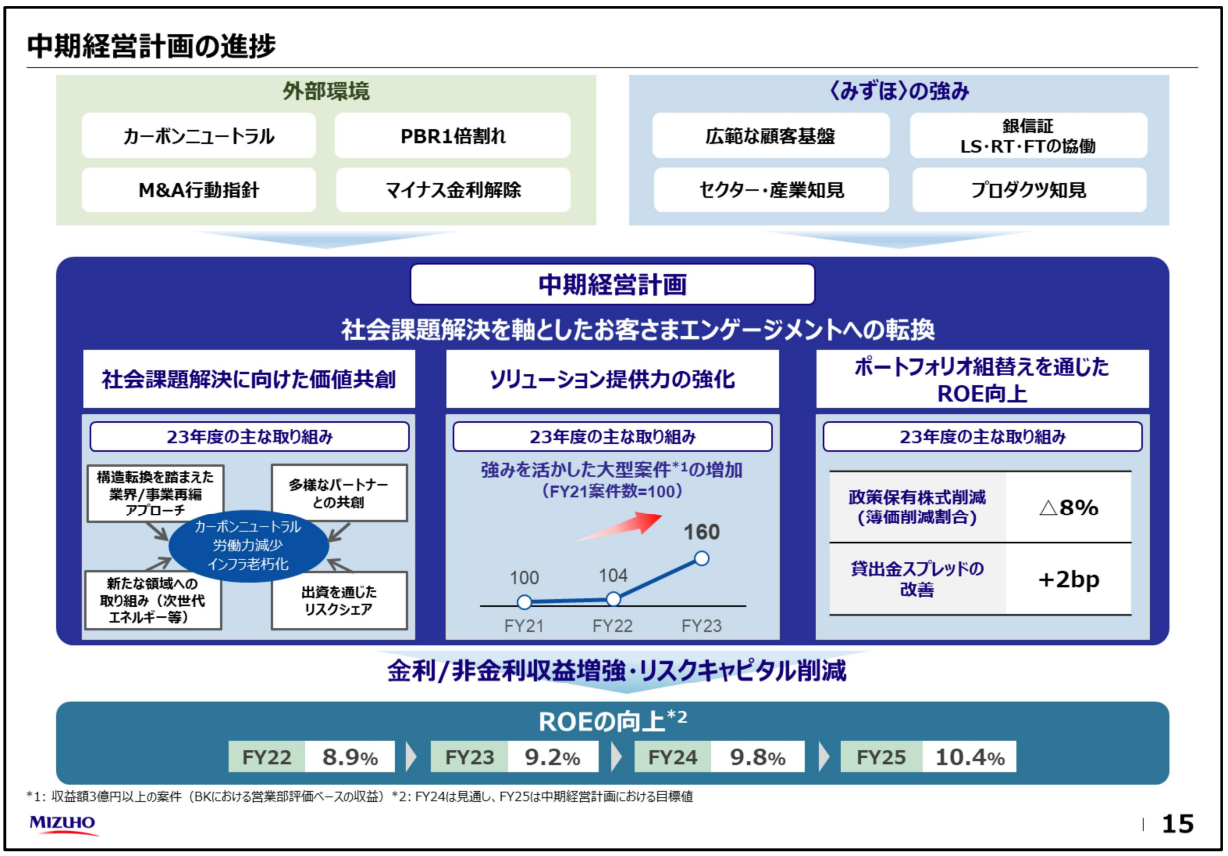
- みずほフィナンシャルグループ、コーポレート&インベストメントバンキングカンパニー長の菅原でございます。

- 初めに、2023年度における中期経営計画の進捗と2024年度戦略の概要を説明いたします。業務純益は、3カ年目標プラス500億円に対し、中計初年度である昨年度に300億円超の増加を実現し、3,450億円となりました。ROEは0.3%プラスの9.2%となりました。業務純益、ROEは、ともにカンパニー制導入以降で過去最高となります。24年度の業務純益は100億円増加の3,550億円、ROEは9.8%を見込んでおります。

- KPIとして、左下に記載のとおり、複数のリーグテーブルを設定しております。今年度は、DCM、SDGs債はリーグテーブル1位の堅持、M&A、ECMはポジションの引き上げを目指してまいります。

- 昨年度の主な成果は、「多面的な価値共創の進展」、「CIC・GPU統合に伴うソリューション提供力の強化」、「ポートフォリオ組替え等を通じたROE向上」の3点です。また、課題を踏まえた24年度の重点戦略は、「コーポレートアクションへの能動的ブローチ」、「サステナアングルでのビジネス強化」、「ポートフォリオ組替えを通じたROE向上」の3点です。

- それでは、次ページ以降で、中期経営計画の進捗状況と今年度の重点戦略を説明いたします。



- 近年、サステナビリティに対する関心の高まりや東証の市場改革など、企業を取り巻く外部環境が大きく変化しております。みずほは、右上にあるような強みを活かしながら、中期経営計画で掲げている「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」を着実に進めております。

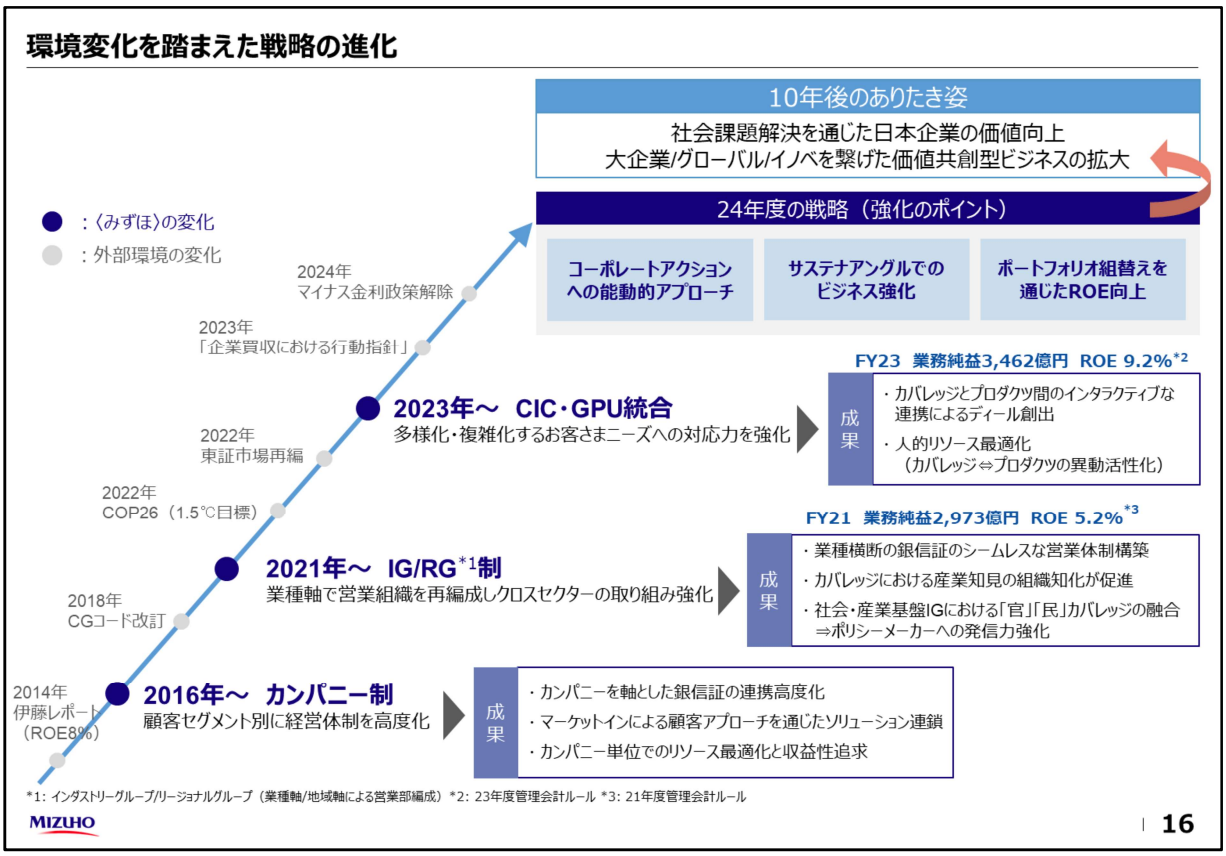
- 中期経営計画における3点の重点戦略の進捗を説明いたします。一つは、「社会課題の解決に向けた価値共創」についてです。カーボンニュートラルや労働力減少といった社会課題の解決に向けて、業界再編支援や次世代エネルギー等の新たな領域での共創、出資を通じたリスクシェアなど、さまざまな取り組みが進展しました。

- 二つ目は、「ソリューション提供力の強化」についてです。コーポレートアクションが活発化する中でCIC・GPUの統合効果などもあり、23年度は大型案件が積み上がり、業務純益の増加につながっています。

- 三つ目は、「ポートフォリオ組替えを通じたROE向上」についてです。政策保有株式の売却を進め、昨年度は8%の簿価削減を実現しました。また、アセットの採算性の向上に努め、貸出金スプレッドについても2ベーシスポイント改善しました。

- 以上の取り組みの成果として、23年度のROEは9.2%で着地しており、今年度も中期経営計画目標の達成に向けて、引き続きROEの向上に取り組んでまいります。

- 次のページからは、足元環境を踏まえた24年度のCIBカンパニーの強化ポイントについて説明いたします。



- みずほフィナンシャルグループの顧客セグメント別の運営体制は、2013年のユニット制導入、One MIZUHOスローガンの採用から実に10年の歴史を数えておりますが、その中でも、われわれCIBカンパニーは、外部環境の変化を的確に捉えて年々戦略を進化させてきております。

- 2016年にカンパニー制を導入し、銀行・信託・証券の垣根を越えて顧客セグメント別に経営体制を高度化しました。

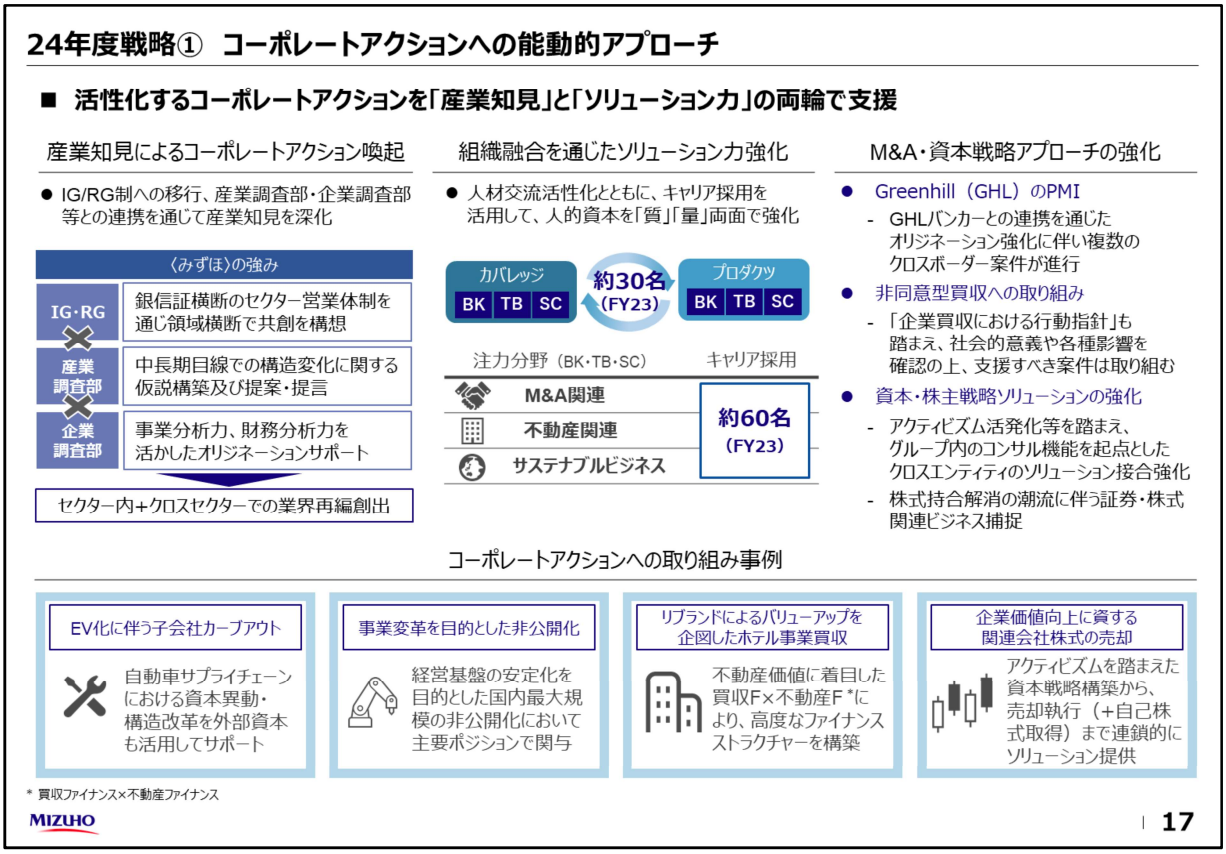
- 2021年には、営業部を五つのインダストリーグループおよび二つのリージョナルグループに集約し、業種軸で再編成をしたことで、カバレッジによる産業知見の組織知化が進みました。

- 2023年には、CICとGPUの投資銀行分野を統合し、CIBカンパニーとしました。カバレッジとプロダクツ間の一層の連携によるIBプロダクツ収益の増大などの成果が上がっております。このように、外部環境の変化に応じて機動的に戦略と組織を進化させています。

- CIBカンパニーは、10年後のありたき姿として、「社会課題解決を通じた日本企業の価値向上」と「大企業/グローバル/イノベーション企業をつなげた価値共創型ビジネスの拡大」を掲げております。

- これらを見据えた24年度の重点戦略は、「コーポレートアクションへの能動的アプローチ」、「サステナアングルでのビジネス強化」、「ポートフォリオ組替えを通じたROE向上」の3点です。

- 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いたします。



- まずは、重点戦略の一つ目であるコーポレートアクションへの能動的アプローチについてです。IG/RG制への再編移行、産業調査部や企業調査部との連携を通じ、産業知見を深めることでクロスセクターでの業界再編、事業再編などのコーポレートアクションの創出につなげております。

- 一例として、左下でクロスセクターでの事業再編の事例をご紹介します。EV化の進展など自動車業界の構造変化を踏まえ、産業知見を掛け合わせた事業再編アプローチを通じて、お客さまの事業と資本の構造改革を、グループ総合力を活かしてサポートしました。

- また、組織融合を通じてソリューション力の一層の引き上げを行っております。CIC・GPUの統合後、人材交流の活性化と人材育成の強化に加え、キャリア採用を活用して人的資本を質・量の両面で強化しています。

- さらに今年度は、M&A資本戦略アプローチを強化してまいります。23年12月に買収完了したGreenhillのバンカーとの連携を通じたオリジネーション強化により、複数のクロスボーダー案件が進行しております。

- 23年8月には、経産省より「企業買収における行動指針」が発表されましたが、これを受けて企業の行動変容が見られつつあります。みずほはこの変化を踏まえて、非同意型買収についても、社会的意義や各ステークホルダーへの影響などを総合的に判断し、支援すべき案件についてはしっかりと取り組んでまいります。

- また、アクティビズムの活性化や株式持合解消の潮流など、資本市場を取り巻く環境は大きく変化しております。資本コストに対する着意がますます高まるお客さまに対し、その株主、投資家とのコミュニケーションに関するコンサルティングを起点にして、グループベースで複合的・連鎖的なソリューション提供につなげていきます。

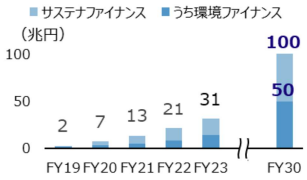
- 右下の事例は、さまざまな外部環境の変化を踏まえた資本戦略の見直しを支援したものです。お客さま、株主、それぞれの目線でのアドバイスを実施することで、資本戦略の再構築をサポートするとともに、グループ一体で株式関連ソリューションを提供しました。これらの取り組みを継続することで、お客さまの企業価値向上、日本の国力増強へつなげていきたく思います。

24年度戦略②　サステナアングルでのビジネス強化

■ お客さまの脱炭素・トランジション実現に向け、各領域でソリューションを提供
■ 共創先の事業戦略実現に向けた投資に加え、出資後のバリューアップを通じ、事業成長に伴走

金融・非金融両面でのトランジション支援

サステナブルファイナンス組成額（累計）



リーグテーブル*1

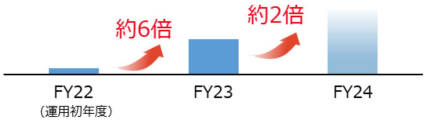
- 国内SDGs債*2　1位（5年連続）
- SA就任件数*3　1位（4年連続）

サステナを切り口とした新たなビジネス領域

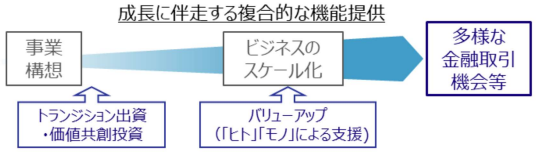
インフラファンド	太陽光発電所の取得に対するブリッジファンド*4組成
PF	洋上風力に係るFA就任邦銀トップクラス 複数の水素製造プロジェクトにおけるFA就任
コンサル	エネルギーシステムのサブスクサービスにおける伴走支援
M&A	GHG排出量削減を目的とした南米植林事業の買収支援
強み	● 実績に裏打ちされたファイナンス組成力・アレンジ力 ● 多様なリレーションを活用したポリシーメーカーへの発信力・提言力

リスクシェアによる価値共創

投資金額の実績・計画



成長に伴走する複合的な機能提供



出資事例

社会課題	出資先の事業内容
資源循環	• インドにおける廃棄物から代替燃料を製造する等の循環型廃棄物処理事業
脱炭素	• カナダにおけるCCS事業実証
インフラ老朽化	• ドローン・AI活用による省人メンテナンス
宇宙開発	• 持続的開発のための宇宙デブリ除去

*1: 実績は全てFY23 *2: 引受金額ベース。ローンチ日ベース。サムライ債、地方債（主幹事方式）、優先出資証券を含み、自社債・証券化・ST（セキュリティトークン債）除く。（出所） Capital Eye
*3: 国内SDGs債SA（ストラクチャリングエージェント）就任件数：公開情報を基に集計 *4: 貸主（REIT等）への売却を前提とし、売主の売却と買主の資金調達等の間のつなぎ目的で組成される金融商品

MIZUHO　18

- 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であり、広く世の中に浸透してきております。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、金融・非金融両面でのさまざまなソリューション提供を継続して行っています。

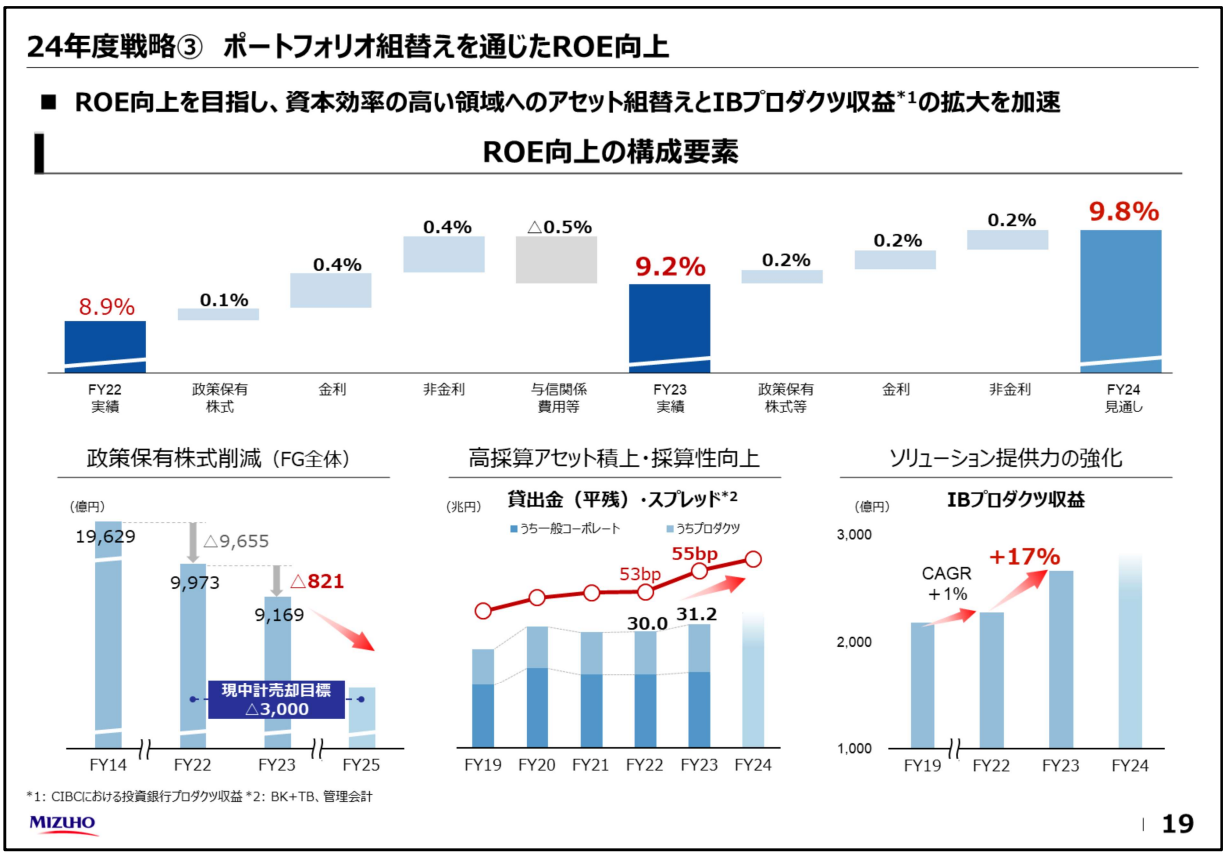
- 金融面では、ローンと社債を合わせた2030年までのサステナブルファイナンスの累計組成額100兆円を目標としており、昨年度は約10兆円の新規組成を行っております。また、国内SDGs債の引受金額は5年連続1位、ストラクチャリングエージェントの就任件数は4年連続1位と、サステナビリティ関連のリーグテーブルは国内トップを堅持しています。実績に裏付けされたファイナンス組成力とアレンジ力が、みずほの強みとなっております。

- 加えて、サステナビリティを切り口とした新しいビジネス領域にも取り組んでおります。例えば、東日本最大級の太陽光発電所のオーナーチェンジを、ファイナンスアレンジ力や投資家ネットワークを活用してサポートしました。また、洋上風力発電に関する複数のFA就任といった実績も上がっております。

- 官公庁も含めたお客さまとのリレーションを活用した発信力・提言力を発揮することで、トランジション実現に向けて、非金融の領域でも、より一層存在感を高めていきます。

- 2022年度より取り組みを開始した、お客さまの事業ステージに応じたリスクシェアによる価値共創については、昨年度には運用初年度の6倍、24年度は2倍を見込んでおり、着実に進捗しています。具体的には、インドにおける循環型廃棄物処理事業、ドローン・AIの活用によるメンテナンスの省人化事業、スペースデブリ除去による宇宙環境整備事業など、複数の領域へ出資を行っております。

- お客さまへの出資以降もバリューアップ支援を継続することで、お客さまの事業成長とビジネスのスケール化に伴走していきます。



- 重点戦略の三つ目は、ポートフォリオ組替えを通じたROE向上です。ROEの向上に向けて、資本効率の高い領域へのアセット組替えと、金利・非金利収益のバランスの取れた成長を加速させていきます。

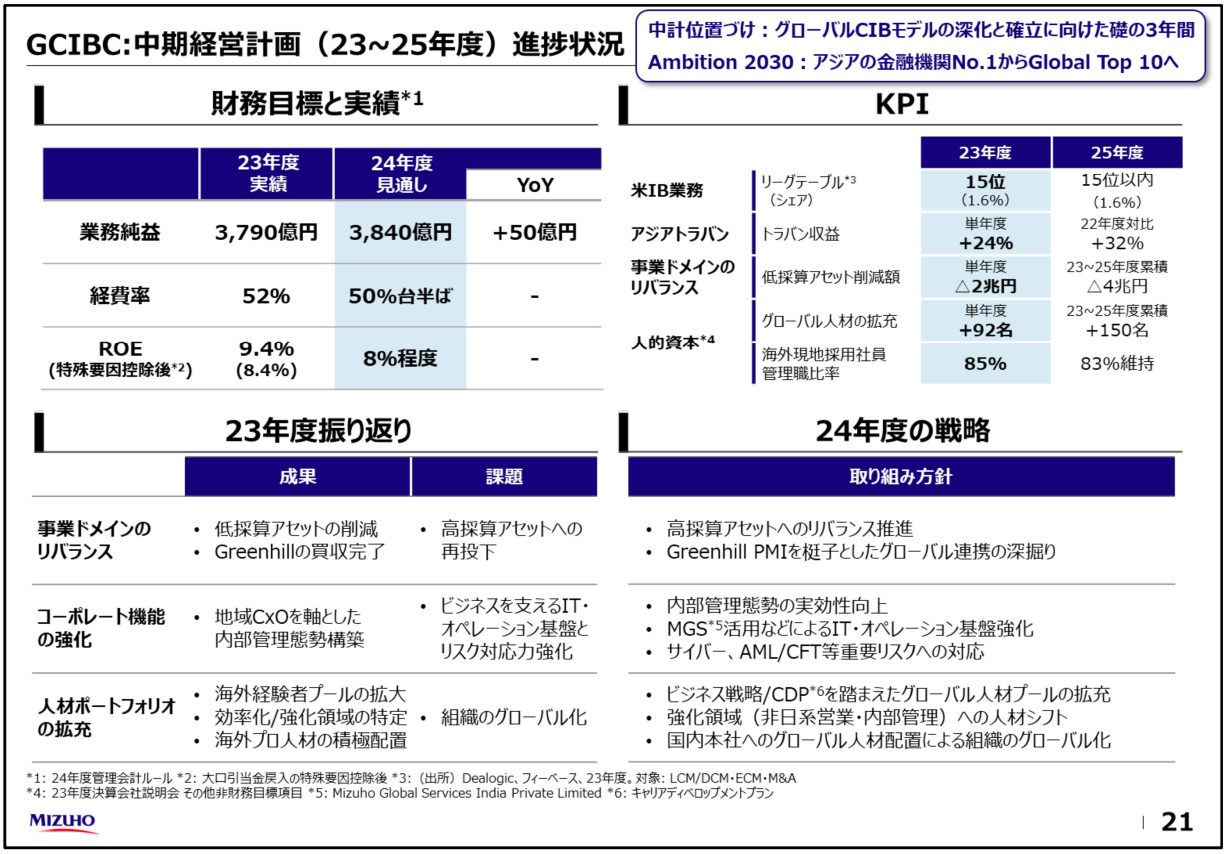
- ポイントを3点ご説明します。1点目は、ROEの分母となる内部リスク資本の減少です。株価変動リスクの財務面への影響に鑑みて、政策保有株式の削減を着実に進めてまいります。FG全体で3カ年3,000億円の中計目標に対し、初年度となる23年度は計画を上回る800億円の売却を実現しました。応諾取得分を含めると1,100億円と、順調なペースで削減を進めております。引き続き、お客さまの理解を得ながら、政策保有株式の削減を進めてまいります。

- 2点目は、高採算アセットの積み上げとアセットの採算性向上です。政策保有株式の削減などにより捻出したアセットから、IBプロダクツなどの高採算領域への入れ替えを進めております。22年度から23年度にかけて、スプレッドは2ベーシスポイントの改善、残高は1兆2,000億円の増加となっております。本年度も引き続き、質・量両面での引き上げを図ってまいります。

- 3点目は、ソリューション提供力の強化です。CIC・GPUの統合効果により、IBプロダクツ収益は22年度から23年度にかけてプラス17%と大きく伸長しております。バランスシートの効果的な活用とソリューション提供力の強化を通じて、金利収益・非金利収益をバランスよく成長させることで、24年度のROE目標9.8%を目指してまいります。

- 以上、説明してきましたとおり、さまざまな社会課題に直面しているお客さまと「ともに挑み、ともに実る」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まいります。また、外部環境の変化に適応し、お客さまの企業価値向上、サステナブルな未来の実現を支援することは、みずほにとっての大きなビジネス機会となります。これらの支援を通じて日本企業の競争力強化、日本経済の発展に貢献することで、投資銀行分野でバルジに伍す、アジアNo.1バンクを目指してまいります。コーポレート&インベストメントバンキングカンパニーからの説明は以上です。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&
インベストメントバンキングカンパニー



- グローバルCIBカンパニー長の武です。当カンパニーの中期経営計画の進捗状況等について説明します。

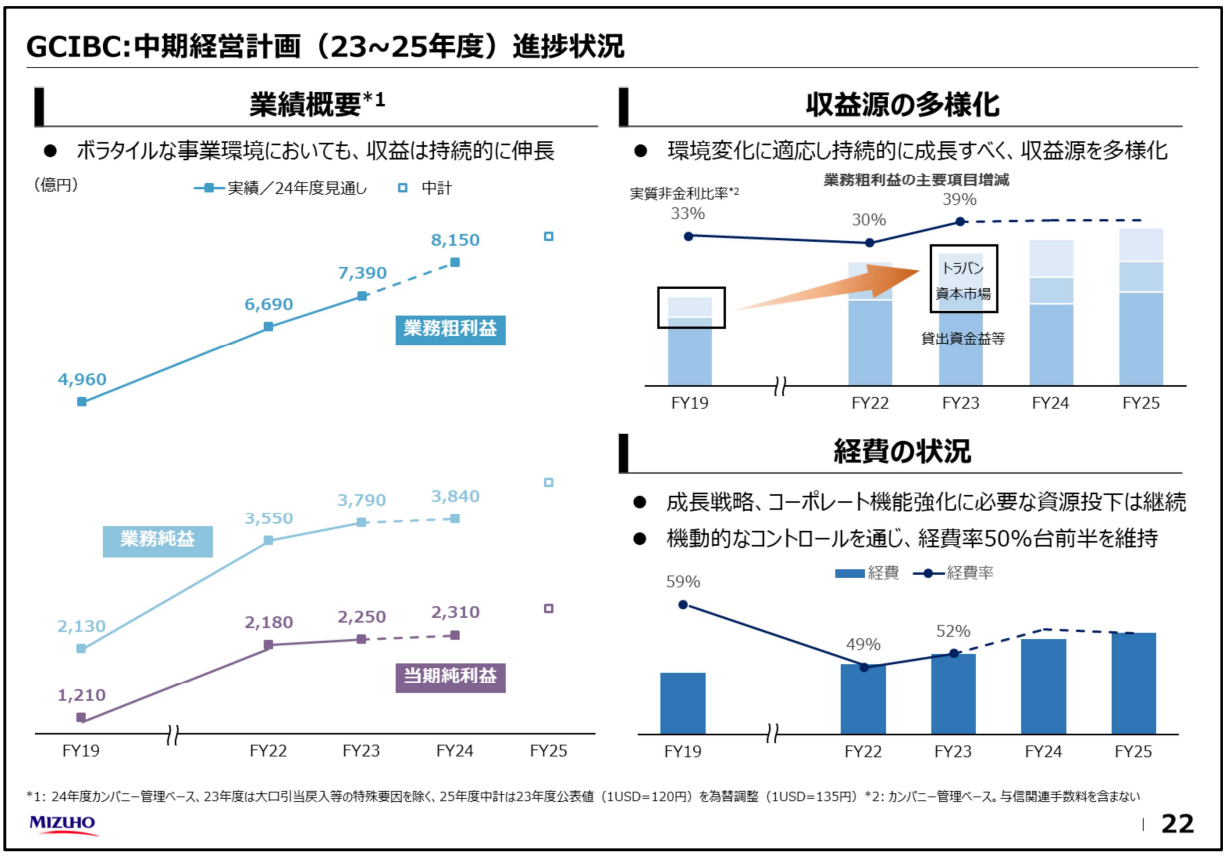
- 最初に、全体観です。21ページの右上をご覧ください。昨年のこの場で、今次中計を「グローバルCIBモデルの深化と確立に向けた礎を築く3年間」と位置づけました。また、1年前、CIBのリーグテーブルで、みずほはアジアの金融機関でNo.1、グローバルで17位だったわけですが、Ambition 2030としてGlobal Top 10を目指すと掲げました。

- 中計初年度であった2023年度はグローバルで14位にランクアップし、今次中計で掲げた15位入りを果たす等、着実に実力をつけてきています。これはDCMに加えて、ECMやM&Aも自前で強化している、みずほの強みです。一方、貸出環境は、米国高金利の継続、中国の景気低迷とASEANへの波及、欧州の景気低迷等、大変厳しい1年でした。そういった環境下においても採算性の規律を維持しつつ、事業ドメインのリバランスを進めることで、粗利ROEは大幅に改善しました。

- また、拡大した業容に見合う内部管理体制の確立という点では、地域CxO体制の導入やコンプライアンス、事務、IT、サイバー等、強化すべき分野に経営資源を投下することで、内部管理、ガバナンスにおいても一定の高度化を図ることができました。ここは、コストはかかりますが、その後の成長に向けた礎を今次中計の3年間でしっかり築いておくことが重要と考えています。そのコストを打ち返す意味からも、買収したGreenhillとのシナジーをしっかり出していくことが重要です。ビジネスとリスク管理のバランスを保ちながらCIBモデルを継続的に進化させる、それがカンパニーROEのさらなる向上を可能にし、みずほの企業価値向上につながります。

- それでは、スライドに沿って説明します。まず、左上の係数です。23年度は計画を達成、経費率は上昇しましたが、規律あるアセット運営によりROEは改善しています。24年度もインフレに加え、規制やサイバー対応等でコスト増加基調が続く中、CIBモデルの深化とアセット規律の維持、経費コントロールの徹底により、ROEは中計で掲げた水準を上回る8%程度を目指します。右上、KPIは、各項目とも25年度に向け着実に進捗しています。

- 下段に記載の中計での三つの重点戦略とともに、詳細は次ページ以降で説明します。

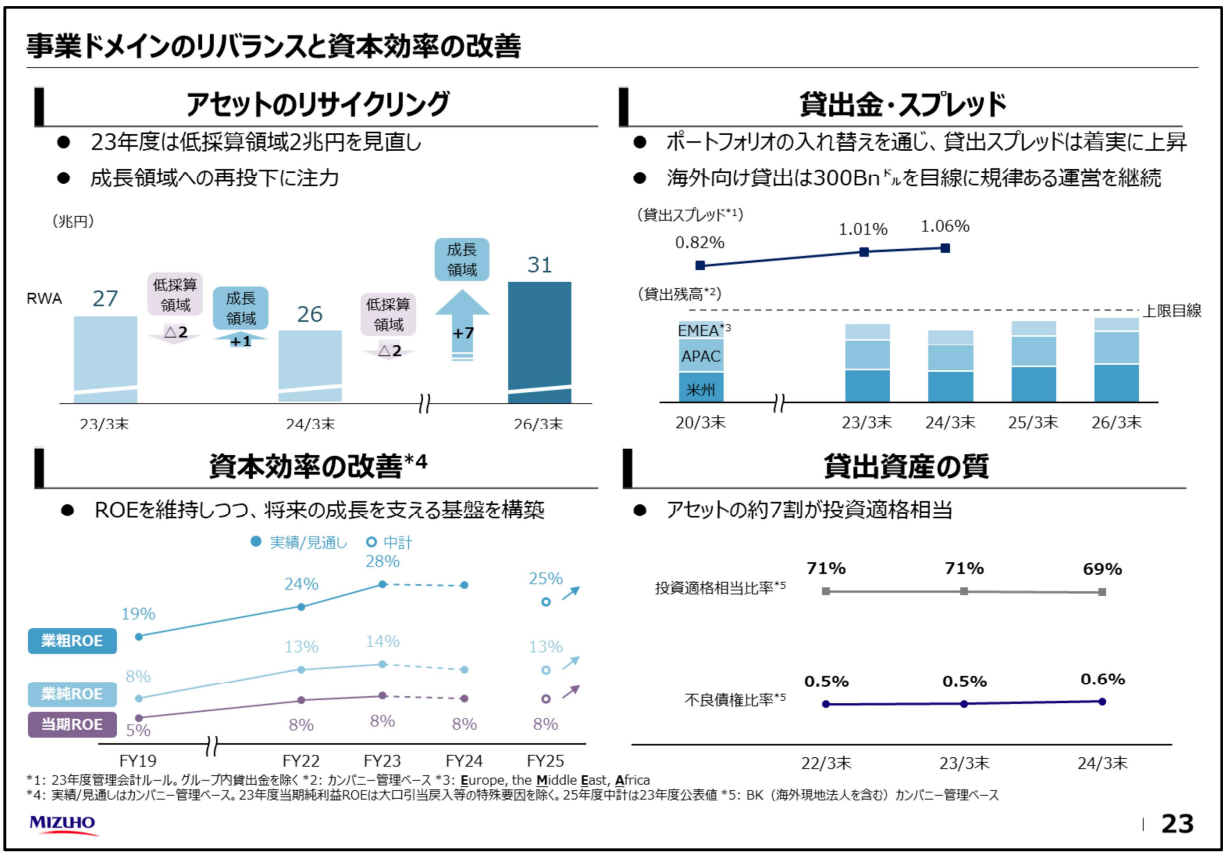


- まず、業績概要です。左側、折れ線グラフのとおり、19年度からの前経営計画に続き、粗利益を伸ばしてきています。気になるのは、粗利が伸びているものの、業務純益、当期利益の伸びが鈍化していることです。これは、前経営計画の4年間では粗利が1,730億円増加したのに対し、経費は310億円の増加にとどまっています。一方、昨年、今年の2年間では、粗利は1,460億円、経費は1,170億円の増加計画となっています。

- その背景は、今次中計ではその先のさらなる成長に向けて、新たな規制やリスクへの備えも含めていま一度、内部管理やIT、事務の基盤を強化することが重要と位置づけたことにあります。そこで大事なことは、環境が変化する中でも計画した粗利を計上し続けることができるか、粗利に見合った機動的な経費コントロールができるかということです。

- 右上をご覧ください。23年度は世界的なインフレや地政学リスクの高まりを受け、ボラタイルかつ、先行不透明な事業環境でした。そういった環境においても、収益源を多様化していくことで変化に柔軟に適応し、着実に粗利を伸ばしました。

- 右下をご覧ください。成長投資、規制対応、内部管理等に必要な資源投下を行いつつ、ストック経費への切り込みや業績の進捗に応じた機動的なコストコントロールにより、規律ある経費運営を継続しています。経費増のペースはこの2年間がピークとなる計画であり、その後は再び経費率は低下、ROEは上昇とトレンドに戻していく予定です。



- 次に、重点戦略の一つである事業ドメインのリバランスです。まず左上、アセットのリサイクリングですが、23年度は低採算領域を2兆円削減する一方、冒頭お話ししたとおり、グローバルに資金需要は弱く、成長領域への投下は1兆円にとどまりました。

- 次に、右上の貸出金・スプレッドの状況ですが、ポートフォリオの入れ替えを通じ、スプレッドは着実に改善しています。また、海外向け貸出は3,000億ドル水準を上限に、規律あるバランスシート運営を継続しています。

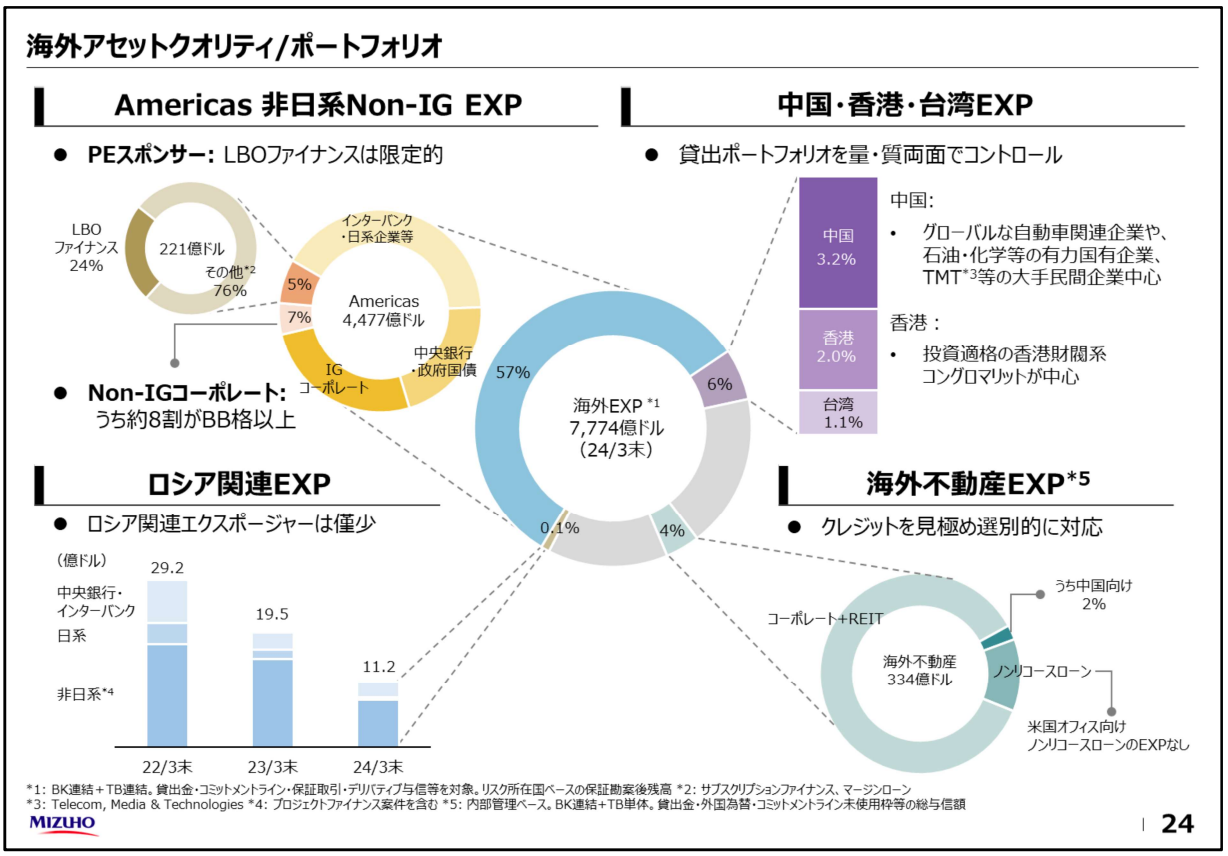
- 左下をご覧ください。規律あるアセット運営によりアセットが減少したことと、粗利の増加に見合ったコストコントロールにより、業粗、業純ROEともに昨年度を上回る水準となっています。

- いったん左上に戻ってください。中計では低採算領域を4兆円削減し、成長領域に8兆円投入する計画でした。すなわち、この先2年では、低採算領域を2兆円削減し、成長領域に7兆円投入することが必要です。

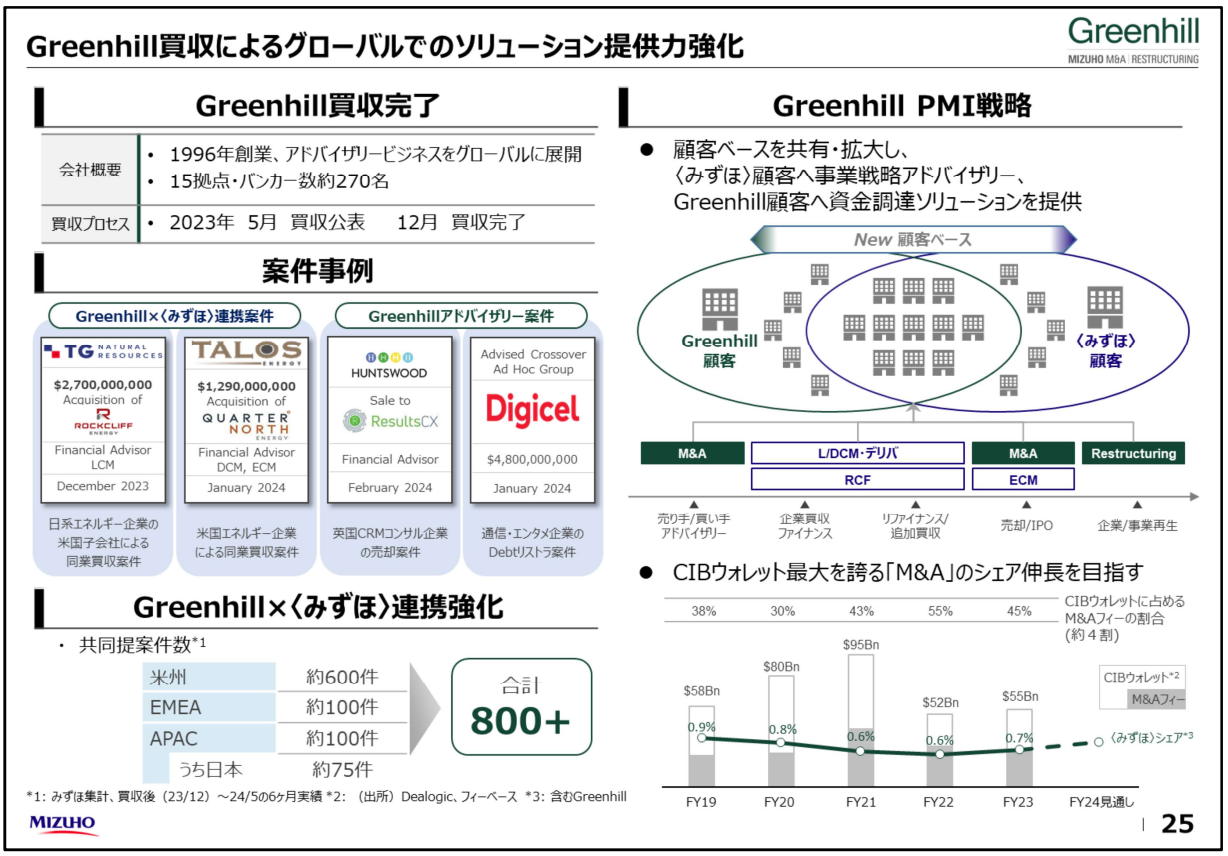
- それでは、どこに注力していくのか。環境が激変する中、企業は大きく三つの課題に直面していると考えます。一つは事業ポートフォリオの見直し、二つ目はサプライチェーンの見直し、三つ目は脱炭素、トランジションへの対応です。これらの課題に対し、みずほではGreenhillとの共同により事業戦略アドバイザリーを、サプライチェーン見直しにはネットワークを活用したサポートを、脱炭素やトランジション関連ではRTや産業調査部と欧州での知見をつなげることで、取引先の課題解決に貢献していきます。そういった貢献を通じて、貸出や手数料収入の増加につなげていきます。

- 最後に、右下の貸出資産の質をご覧ください。インフレ進行、金利高止まりや地政学リスクなど、環境は大きく変化していますが、予兆管理の徹底などを通じて、投資適格中心の貸出ポートフォリオを維持し、不良債権の発生を抑制しています。

- 次ページで、アセットのクオリティについてもう少し説明します。次のページにお進みください。



- ここでは、最近取り沙汰されている主なリスクに関するポートフォリオについてまとめてみました。結論から申し上げれば、現時点において大きな懸念はありません。
- 左上は米国です。高金利が続く中で懸念されているLBOの残高は限定的であり、非投資適格の約8割はBB格です。
- 右上は中国関連です。中国は、有力国有企業や大手民間企業向け、香港は投資適格の財閥系コングロマリットが中心であり、量・質とも適切にコントロールしています。
- 左下はロシア関連ですが、着実に減少しています。
- 右下は海外不動産ですが、クレジットを見極めながら選別的な対応をしています。



➢ さて、このページでは、昨年12月に買収が完了したGreenhillとの連携状況について説明します。GreenhillのPMIは、グローバルCIBトップ10に向けて大変重要であり、本買収でM&A機能の内製化が大きく進んだことは、他メガとの特筆すべき差別化だと考えています。Greenhillは世界に15の拠点を有し、約270名のM&Aバンカーがいますが、どうシナジーを創出していくのかがポイントです。

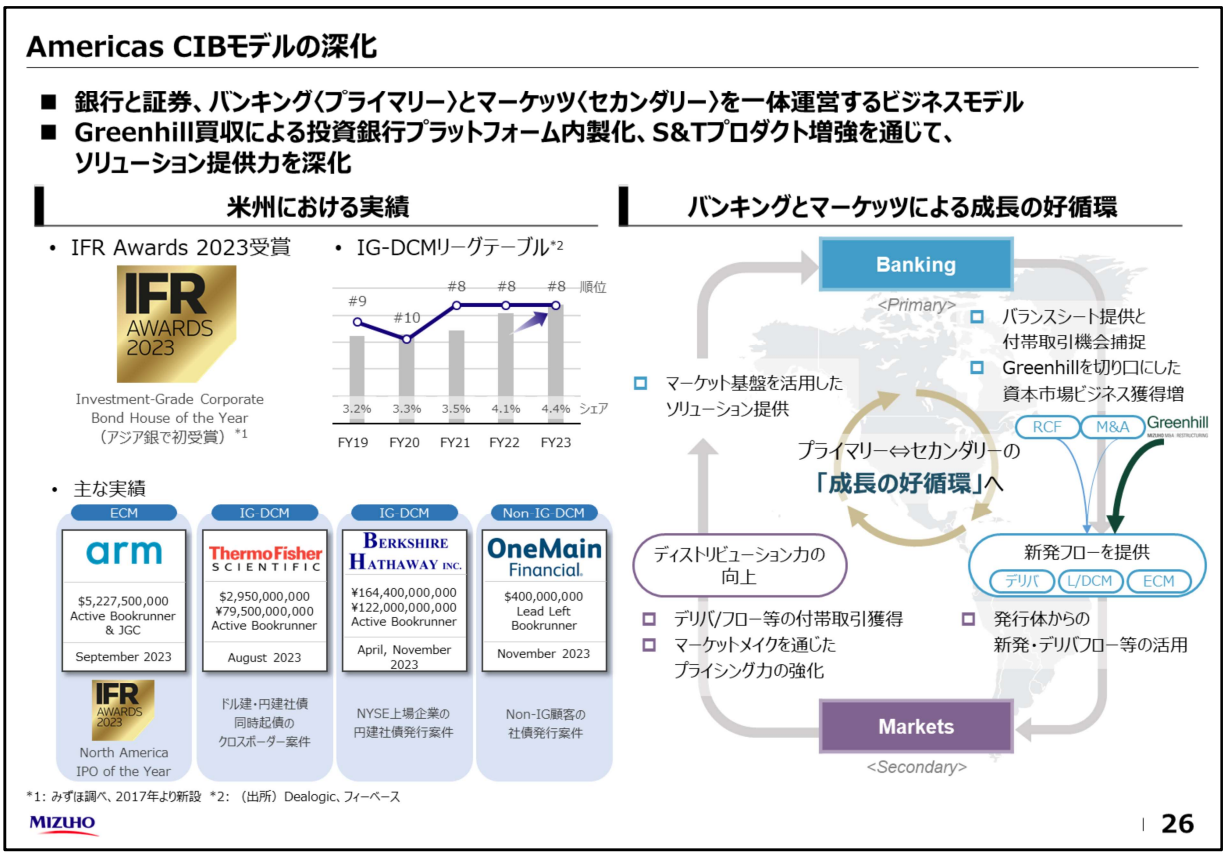
➢ 左側の案件事例をご覧ください。アドバイザーの獲得には2種類あります。一つは左側、Greenhillとみずほが連携することでアドバイザーに指名される案件、もう一つは右側、従来どおりGreenhillが単独でアドバイザー指名を獲得している案件です。

➢ 右側のポンチ絵をご覧ください。Greenhillは、広がったみずほ顧客に対してもM&A戦略を提案し、みずほは、広がったGreenhill顧客に対してもデットファイナンスやエクイティ調達ソリューションを提供していきます。M&Aからは多くの後続ビジネスが発生します。買収時の銀行によるブリッジファイナンス、その後のボンド発行等によるテークアウト時の証券ビジネス、マーケットでの為替・金利等のデリバティブなどです。M&Aからの後続ビジネスは、どちらのケースでも発生します。

➢ 左下をご覧ください。買収完了後、半年間の連携により、世界中で既に800を超える共同提案がされています。日本に関するものも75件あります。日本企業が関与するクロスボーダーM&Aでは、最も頼られる存在になりたいと考えています。大事なことは、Greenhillとみずほのバンカーがどれだけ話すか、新しいアイデアを生み出せるか、後続ビジネスを取り込めるかです。アドバイザーに指名されなくても、そこまでの努力は後続ビジネス獲得に大きなプラスとなります。

➢ 右下をご覧ください。後続ビジネス獲得も大きなシナジーですが、M&Aの手数料だけでも、そのフィーウォレットは資本市場最大です。現在、みずほはM&Aリーグテーブルでは27位、シェア0.7%です。できるだけ早く20位、シェア1.2%程度を目指したいと思います。昨年度のフィーウォレットベースで言えば、シェア0.5%増加は手数料収益150億円に相当します。みずほ、Greenhill連合で、まずはトップ20を目指していきます。

➢ それでは、次の3ページで、各地域の状況をご説明します。次のページにお進みください。



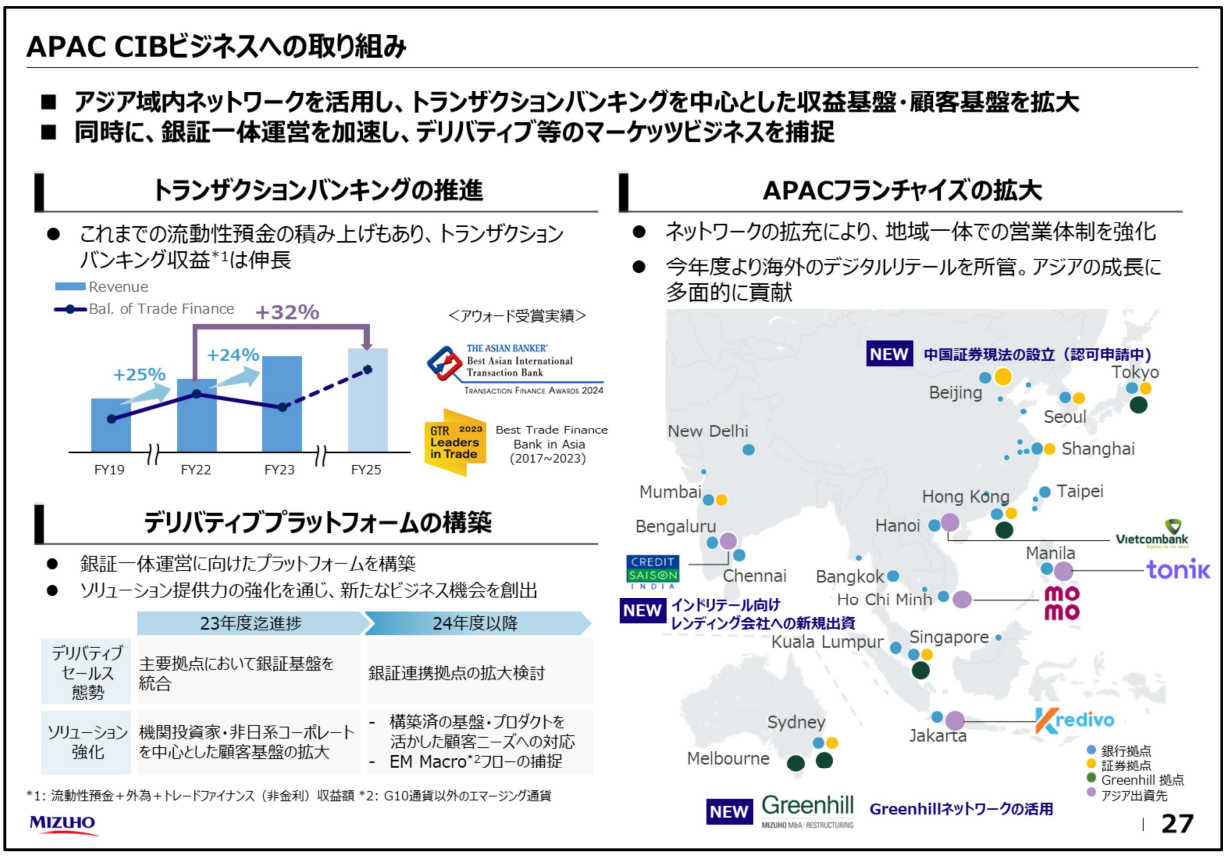
- 最初に、米州です。米州では、バンキングとマーケッツを一体で運営するビジネスモデルを深掘りしています。

- まずバンキングですが、左側をご覧ください。23年度は、IFR Awardsにおいて、IG Corporate Bond House of the Yearをアジアの銀行として初めて受賞しました。トップ10入りは7年連続となりますが、この受賞により、みずほの存在感は一段と高まりました。

- 左下をご覧ください。昨年9月、世界から注目を集めた英国arm社のナスダック上場案件で、ディールの運営管理全般と投資家販売を担う最高位のステータスである「Joint Global Coordinator兼Joint Bookrunner」の一角に就任する等、実績が評価されています。また、Non-IG顧客の社債発行でもリードレフトを獲得するなど、着実にトラックレコードを積み上げるステージに入ってきております。

- こういったバンキングでの成果がどうマーケットに活かされるのか、つながっているのかを説明したのが右側になります。

- バンキングでは、プライマリー市場において、発行体に対し資金調達支援や事業戦略提案を行います。これが、マーケッツで機関投資家の皆様に新発フローを提供することにつながります。マーケッツは、これらのフローを活用することでプロダクツを増やし、プライシング力を強化し、ディストリビューション力の向上につなげます。それをさらにバンキングのお客さまへのソリューション提供につなげていく、これがみずほのCIBモデルです。単に投機的なトレーディングで収益を求めるのではなく、顧客オリエンテッドでボラティリティの少ないモデルであり、このフローが成長の好循環を生み出します。



➢ 次に、APACです。われわれのCIBモデルは、全世界同じではなく、地域の市場特性とみずほの強みを掛け合わせた地域ユニークなものです。APACは、域内のネットワーク活用とマーケッツの基盤拡充がモデルの源泉です。

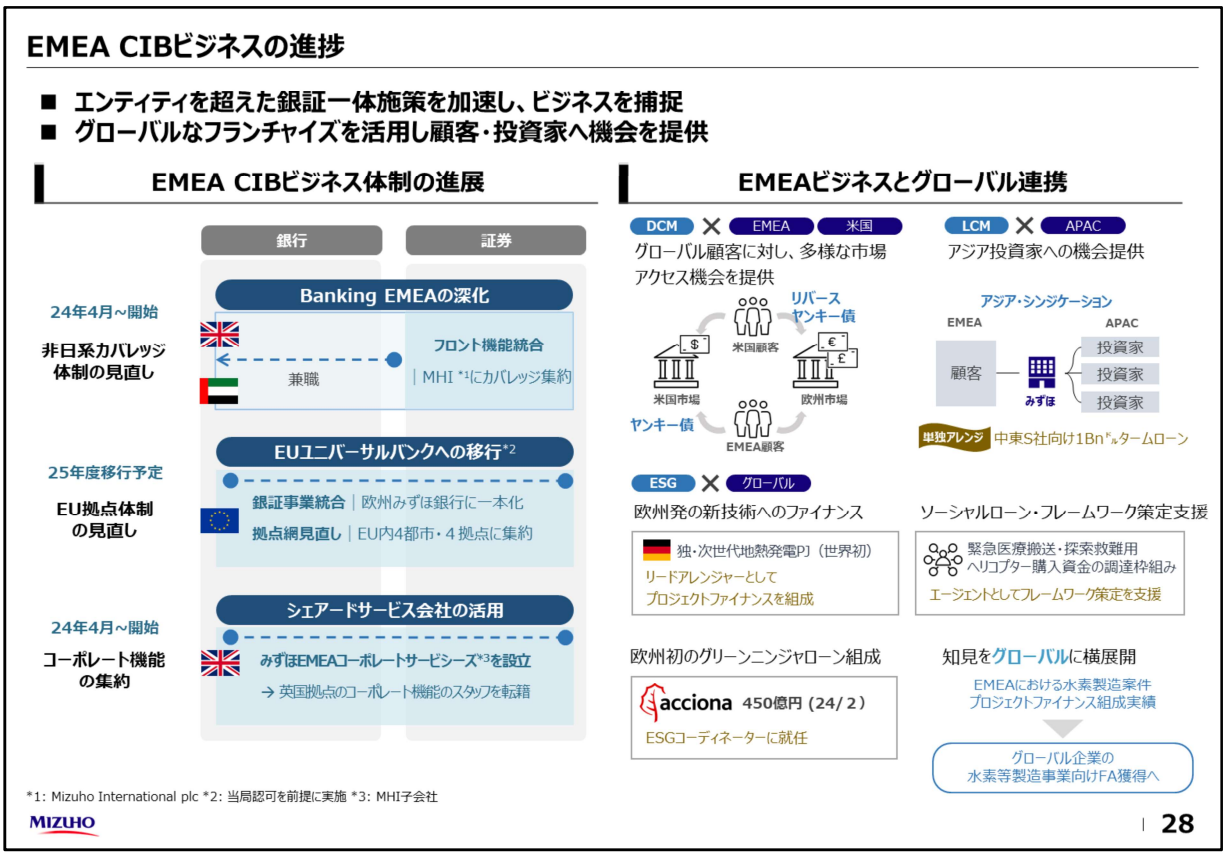
➢ この地域では、昨年度、アジア・オセアニアと東アジアという二つの地域本部を統合しました。これは、地域の収益の柱であるトランザクションバンキングを意識し、APACを面で捉えることで、増加する域内フローの取り込みを狙ったものです。

➢ 左上は、トランザクションバンキングの状況です。域内経済は低迷しましたが、今までにない商流への関与や、これまで積み上げてきた預金からの収益も奏功し、昨年度は24%増加と、中計のKPI32%に対して順調な進捗です。

➢ 次に左下、マーケッツ基盤の拡充です。GMCと連携して進めてきましたデリバティブズプラットフォームの構築が香港、シンガポールで整いました。今後はその基盤を活かし、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の提供も行うことで、ビジネス機会を創出していきます。

➢ ページ右側をご覧ください。ネットワークという観点では、Greenhillが加わりました。特にオーストラリアには約30名のバンカーがいて、現地でもトップクラスの実力を誇っています。また、中国では既に公表しましたとおり、証券会社設立に向けた準備を開始しています。

➢ 紫色の丸印、アジア出資先をご覧ください。今年度よりアジアの成長を多面的に取り込めないかということで、デジタルリテールビジネスの所管がRBCから当カンパニーになりました。今後は、従来とは違った視点も入れながら戦略を策定していきます。



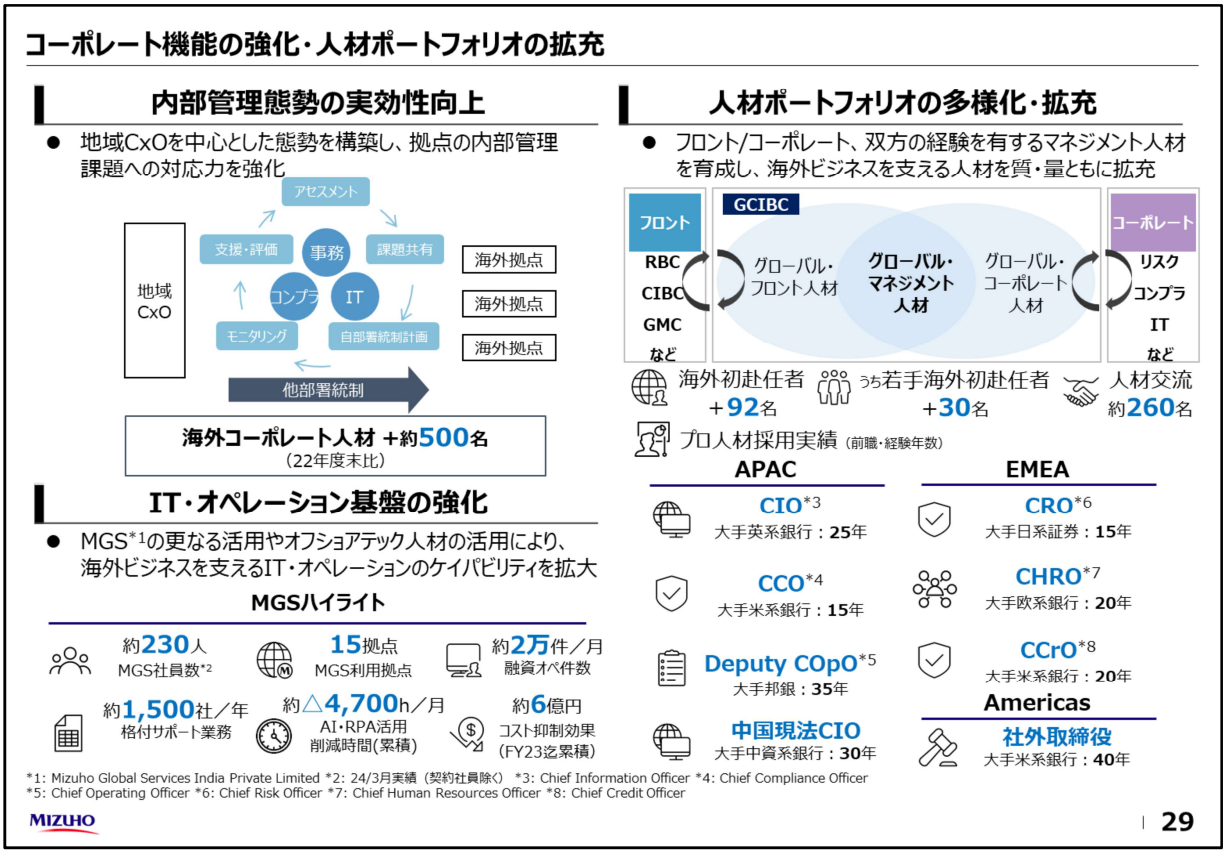
- 三つ目の地域はEMEAです。昨年もお伝えしましたが、EMEA、特に欧州は大変競争が激しく、かつ国の数も多く、それぞれに規制対応が求められることから舵取りが難しいマーケットです。ここは、効率的・選別的なCIBモデルで事業最適化を目指す地域です。一方、トランジションへの先進的な取り組みや成長が見込まれる中東のポテンシャルは、きちんと押さえる必要があります。

- 左側をご覧ください。22年度からCIBモデルへの移行を進めてきましたが、組織的には本年4月にフロント・コーポレートともに銀行と証券を再編して一体化、残すは来年4月を予定している大陸でのユニバーサルバンクへの移行のみとなりました。具体的には、左側上段、米州同様に非日系顧客カバレッジを証券子会社に集約しました。左側中段、大陸EUでは、アムステルダムの欧州みずほ銀行を中核として、銀行事業と証券事業を一体で行うユニバーサルバンクへの移行を決めました。これは、7カ国8都市に11あった拠点を4カ国4都市4拠点に集約する大きな決断でした。

- この集約により、効率化もそうですが、同時に経営資源を集中することで、大陸を統括する一つのエンティティとしてEUパスポートを活用します。移行後は他の欧州金融機関と同じく、銀行・証券の垣根なく欧州大陸全体で、これまで以上に高いサービスを提供していきます。また、これらのビジネスを支える基盤として、左下のとおり、銀行・証券のコーポレート機能を共通のシェアードサービス会社に集約しました。競争の厳しい地域ですが、事業基盤を効率化しながらフィードリブンなビジネスを選別的に展開し、収益性を向上させていきます。

- 右側をご覧ください。競争の厳しいEMEAでは、みずほのグローバルなビジネス基盤、顧客基盤とつなげていくことが大変重要です。例えばヤンキー債です。米州と連携し、欧州顧客に対して米国基盤を活用したヤンキー債をアレンジする。逆に、欧州での基盤維持を活かして、米州顧客に対してリバースヤンキー債を提供する。また、右上にあるとおり、中東顧客の資金調達案件にAPACの投資家を招聘するアジア・シンジケーションにも注力しています。

- 右下は、先行するEMEAのESGを活用した事例です。EMEAでは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に向けた支援を行っており、水素製造ではEMEAから他地域で展開した事例も出てきています。こういった各種案件で得た知見をグローバルに活用することで、取引先の課題解決、社会の脱炭素化の流れを支援してまいります。



- ここでは、冒頭にお話ししたCIBモデルの確立に向けた礎、すなわち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ついて説明します。

- 左上です。今次中計では、事業の拡大、規制強化やリスクの高まりを踏まえて、一線の自律的統制のフレームワークの高度化を進めています。具体的には、昨年度、事務、IT、コンプライアンスの分野において、地域CxOが指導、牽制をしながら、各拠点が自律的統制を強化する内部管理体制を構築しました。人員を500名以上増強するとともに、右下記載のとおり、経験豊富なCxOの採用も進めました。今後も各拠点の課題への対応力を強化することで、高まる監督目線や規制強化、業容拡大と整合性のあるコーポレート機能の強化に取り組んでまいります。

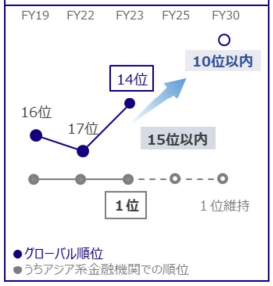
- 左下です。SWIFTによる外国送金依頼方法の変更やAML/CFT、サイバー対応強化等、IT開発やオペレーションの高度化は大変重要なテーマです。みずほでは、2020年にインドに子会社を設立し、グローバルベースでITや事務の集約を進めてきました。コロナ禍においても一定程度、デジタル活用による業務効率化、コスト低減を実現してきましたが、今後はケイパビリティをさらに拡大することで、一層の生産性向上を追求していきます。

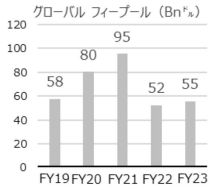
- 右側です。ここは人的資本の強化に関する取り組みです。海外ビジネスの占める割合が大きくなっていく中、今まで以上に組織がグローバル化していく必要があります。それを支えるのがグローバル人材です。当カンパニーは一線として、フロントのみならず、リスク、コンプライアンス、IT、事務等に精通した人材が必要です。

- マネジメントには、これまで以上に内部管理やリスク感覚が求められます。昨年度から右上のポンチ絵のとおり、フロントやコーポレート、その両方の経験を持つ将来のマネジメント人材の育成に注力しています。また、海外未経験者を新たに92名派遣する等、その裾野を広げることで、高度化する海外ビジネスを支える人材の拡充にも取り組んでいます。こういった人材を国内にも配置することで、クロスボーダービジネスの獲得や組織のグローバル化を加速させていきます。

Ambition 2030：アジアの金融機関No.1からGlobal Top 10へ

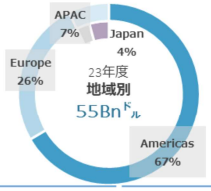
IBリーグテーブル*1





23年度（表示：フィーシェア%）

Global						地域別								
						Americas			Europe			APAC incl. Japan*2		
1	JPM	10.1	11	RBC	2.2	1	JPM	11.4	1	JPM	8.1	1	Nomura	13.1
2	GS	8.7	12	UBS	2.0	2	GS	10.2	2	GS	5.9	2	MS	9.8
3	BofA	7.0	13	BNP Paribas	2.0	3	BofA	8.1	3	BofA	5.1	**3**	**Mizuho**	**8.7**
4	MS	6.3	**14**	**Mizuho**	**1.9**	4	MS	6.6	4	BNP	4.7	4	SMFG	8.1
5	Citi	4.6	15	Evercore	1.7	5	Citi	4.7	5	MS	4.4	5	Daiwa	6.6
6	Barclays	3.3	16	Nomura	1.4	6	WF	3.9	6	Citi	4.3	6	GS	5.3
7	WF	2.7	17	Lazard	1.4	7	Barclays	3.3	7	Barclays	4.0	7	BofA	5.1
8	Jefferies	2.7	18	SMFG	1.3	8	Jefferies	3.1	8	Deutsche	3.4	8	JPM	5.1
9	Deutsche	2.2	19	HSBC	1.2	9	Centerview	2.9	9	Rothschild	3.2	9	Citi	3.9
10	Centerview	2.2	20	TD Securities	1.2	10	RBC	2.8	10	UBS	2.6	10	HSBC	2.4
			16	Nomura	1.4	**15**	**Mizuho**	**1.6**	23	Nomura	1.1	13	MUFG	1.9
			18	SMFG	1.3	22	MUFG	1.0	**24**	**Mizuho**	**1.0**			
			25	MUFG	0.9	26	SMFG	0.8	28	SMFG	0.7			
			34	Daiwa	0.6	48	Nomura	0.3	35	MUFG	0.5			
									49	Daiwa	0.4			



Remarkable Footprint	Global		Americas		Europe	APAC	
	M&A	サステナブルボンド*3	IG DCM	IG LCM	ECM	サステナブルローン*4	インフラプロジェクトF*5
	Fee **27** 位	組成額 **3** 位	Fee **8** 位	Fee **6** 位	Fee **12** 位	組成額 **1** 位	組成額 **4** 位

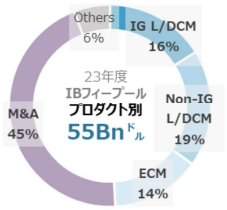
*1: Investment Banking。（出所）Dealogic、フィーベース、対象Products：LCM/DCM・ECM・M&A（23年度のみGreenhill含む） *2: 含む中国
*3: （出所）Dealogic、引受金額ベース *4: （出所）Capital Eye *5: （出所）IJ Global

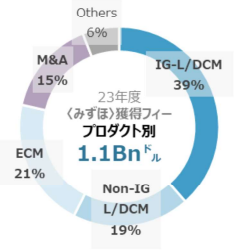
MIZUHO

- 最後に、リーグテーブルです。

- 冒頭にお話ししたとおり、昨年度は今次中計目標としたトップ15以内となる14位でした。地域別に見ると、昨年同様、米州がフィープールの3分の2を占めています。今年度からGreenhillとの合算になりますが、まだGreenhillの主戦場であるMid CapのM&A市場は低調です。そういった中でも、これまで説明したとおり、強化してきたDCM/ECMの実績が積み上がり、14位となったことは大きな自信につながります。

Ambition 2030：プロダクト別リーグテーブル〈Global〉





23年度*（表示：フィーシェア%，総額：Bn$）

	All Products		プロダクト別 IG(LCM/DCM)		Non-IG(LCM/DCM)		ECM		M&A	
1	JPM	10.1	1 BofA	8.8	1 JPM	12.6	1 JPM	12.1	1 GS	11.1
2	GS	8.7	2 JPM	8.4	2 BofA	8.0	2 GS	10.9	2 JPM	9.4
3	BofA	7.0	3 Citi	7.0	3 GS	6.7	3 MS	10.1	3 MS	6.8
4	MS	6.3	4 MS	4.8	4 WF	4.9	4 BofA	9.0	4 BofA	5.2
5	Citi	4.6	**5 Mizuho**	**4.6**	5 Citi	4.4	5 Citi	5.4	5 Centerview	4.8
6	Barclays	3.3	6 BNP Paribas	4.2	6 Barclays	4.3	6 Jefferies	4.7	6 Citi	3.5
7	WF	2.7	7 WF	4.1	7 Deutsche	3.7	7 Nomura	4.0	7 Evercore	3.3
8	Jefferies	2.7	8 GS	4.1	8 MS	3.6	8 Barclays	3.0	8 Jefferies	3.3
9	Deutsche	2.2	9 Barclays	4.1	9 RBC	3.1	**9 Mizuho**	**2.8**	9 Lazard	3.2
10	Centerview	2.2	10 HSBC	3.4	10 BNP Paribas	3.0	10 TD Securities	2.6	10 Houlihan Lokey	2.6
11	RBC	2.2	11 SMFG	3.3	11 UBS	2.7	11 Leerink	2.2	11 UBS	2.5
12	UBS	2.0	12 Deutsche	2.9	12 BMO	2.5	12 SMFG	2.1	12 Rothschid	2.4
13	BNP Paribas	2.0	13 MUFG	2.9	13 Jefferies	2.4	13 Daiwa	1.9	13 Barclays	2.2
14	**Mizuho**	**1.9**	14 RBC	2.5	14 Truist	2.1	14 WF	1.6	14 RBC	1.8
15	Evercore	1.7	15 TD Securities	1.9	**15 Mizuho**	**1.9**	15 Cantor Fitzgerald	1.5	15 Guggenheim	1.8
16	Nomura	1.4	16 SG	1.8	16 HSBC	1.9	16 Piper Sandler	1.3	16 Moelis & Co	1.5
17	Lazard	1.4	17 Credit Agricole	1.8	17 SMFG	1.8	17 Evercore	1.3	17 WF	1.5
18	SMFG	1.3	18 US Bancorp	1.8	18 MUFG	1.7	18 Deutsche	1.3	18 Qatalyst	1.4
19	HSBC	1.2	19 Santander	1.6	19 TD Securities	1.4	19 RBC	1.2	19 Deutsche	1.3
20	TD Securities	1.2	20 Scotiabank	1.4	20 Credit Agricole	1.2	20 UBS	1.2	20 William Blair	1.1
25	MUFG	0.9	29 Nomura	0.8	29 Nomura	0.9	35 MUFG	0.3	25 Nomura	1.0
									27 Mizuho	**0.7**
									56 SMFG	0.2
									175 MUFG	0.0
	Total	55Bn	Total	9Bn	Total	10Bn	Total	8Bn	Total	25Bn

*（出所）Dealogic、フィーベース、対象Products：LCM/DCM・ECM・M&A（Greenhill含む）

MIZUHO

- 今回から、CIBにおける、みずほの立ち位置をもう一段共有すべく、プロダクト別のリーグテーブルもお示しすることにしました。
- まず左側、二つの円グラフですが、フィープールを大きく四つのプロダクトに分けたものです。上が市場全体、下がみずほになります。
- みずほはバランスが取れているように見えますが、トップ10を目指すにはIG分野で安定した実力を維持しつつ、Non-IGやECMをもう一段強化する。そして、何といってもフィープールで約半分のシェアを占めるM&A領域でGreenhillと共に上を目指すことが重要です。
- ご説明は以上となります。当カンパニーは、これからもグループの成長ドライバーであり続けるべく、グローバルCIBトップ10の戦略パートナーをありたき姿と位置づけ、お客さまや社会への貢献を通じてROE、企業価値の向上に取り組んでまいります。ご清聴ありがとうございました。

グローバルマーケッツカンパニー

グローバルマーケッツカンパニー：中期経営計画（23~25年度）の進捗状況

財務目標と実績*1

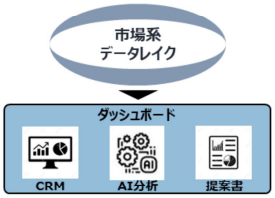
	23年度 実績	24年度 見通し	YoY
業務純益	1,280億円	2,720億円	+1,440億円
経費率	71%	50%台半ば	–
ROE	4.1%	6.8%	+2.7%
うち、S&T	12.2%	11.8%	△0.4%

23年度振り返り

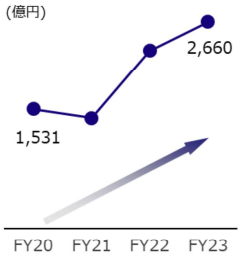
成果	バンキング	• 日本株の歴史的上昇局面を着実に捕捉 • グローバルな金融政策の転換点を見定めたオペレーションにより、収益を積み上げ
成果	S&T	• 各地域特性を踏まえた銀証連携とCIBモデルの推進により、過去最高収益を達成
課題	バンキング	• 大きな環境変化に向けた、更なるALM運営の高度化と収益力強化
課題	S&T	• 各地域で整備済みの基盤・プロダクツラインの活用による収益性の向上

KPI

- DX推進
  - DX人材育成
  - DX活用による顧客ニーズ発掘
  - DXによる業務効率化



- 海外S&T収益拡大*2



24年度の戦略

ポートフォリオ・ALM運営の高度化	• 国内外の金融政策の転換を見極めつつ、ALM運営の更なる高度化と収益力強化を推進 - 米州ビジネスの成長をサポートする地域トレジャリーの機能強化 • 景気・クレジットサイクルを踏まえた、ポートフォリオの強靭化を推進
S&T銀証一体運営・CIBモデル深化	• 各地域特性に合わせて進めてきた強固な銀証連携とCIBモデル*3の更なる深化により市場環境変化を捕捉。収益の更なる積み上げと安定化を同時に進める

*1: 24年度管理会計ルール *2: カンパニー管理ベース *3: 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

- 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奥水でございます。この時間では、当カンパニーの中期経営計画の進捗状況などにつきまして、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。

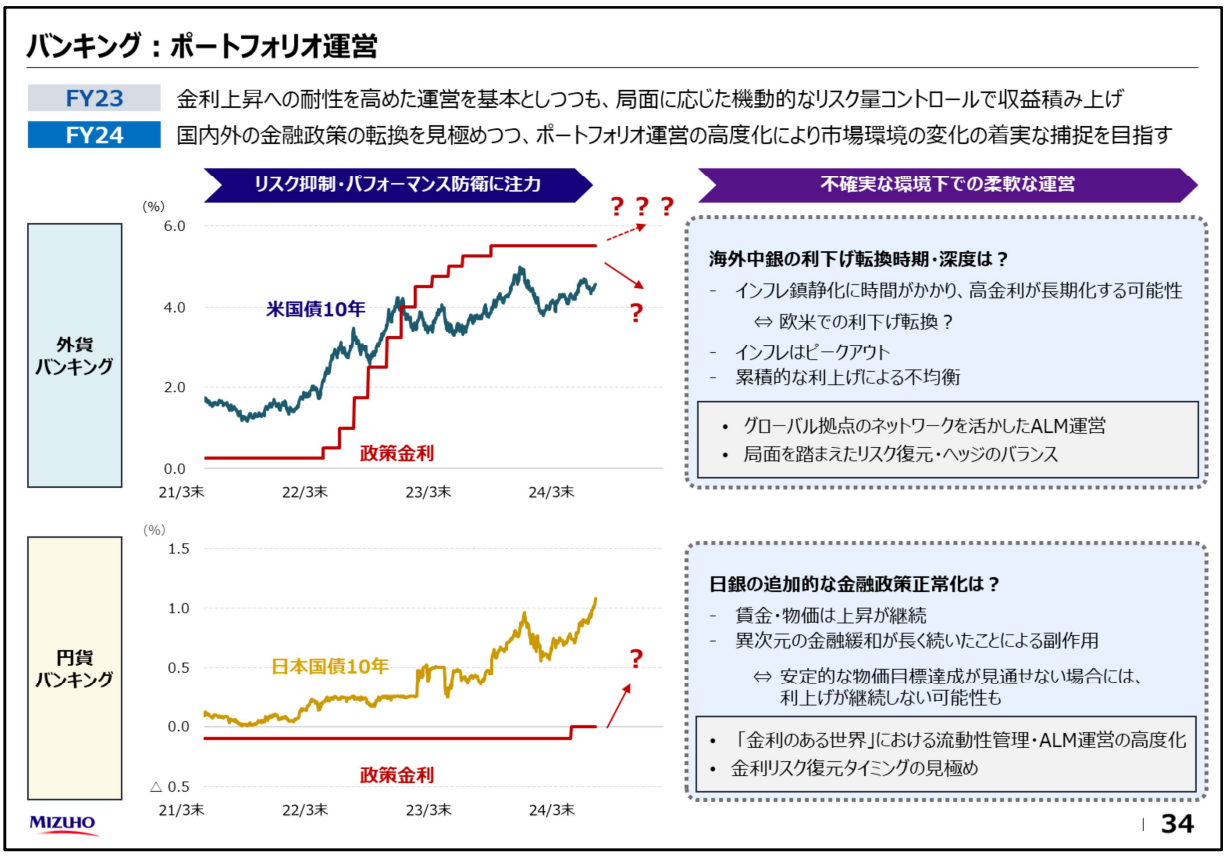
- 最初に、当カンパニーの中期経営計画の進捗状況についてご説明いたします。資料の左側上段をご覧ください。グローバルマーケッツカンパニーの2024年度の業務純益の見通しは、前年度対比1,440億円増加の2,720億円を見込んでおります。バンキング、セールス&トレーディングともに23年度を上回り、今中計最終年度の目標1,800億円を前倒し、かつ大幅に超過して達成する計画となっております。ROEの見通しも大幅に改善を見込んでいます。

- ここからは、バンキング運営にフォーカスしてお話しします。資料右側、上段をご覧ください。昨年度は、日本銀行が長らく続いたマイナス金利の解除を決定し、日経平均株価が史上最高値を30年以上ぶりに更新して上昇するなど、本邦金融市場は歴史的な転換点を迎えた1年となりました。

- こうした中、円金利は上昇に備え、ポジションを大きく縮減してパフォーマンス防衛に注力した一方、日本株につきましては上昇局面を着実に捕捉し、収益を積み上げています。また、海外金利につきましても、保守的な運営を基本としつつも、グローバルな金融政策の転換点を見定め、局面ごとに収益を積み上げました。

- 今年度は、資料右側下段に記載のとおり、引き続き不透明感の強い相場環境が想定される中、国内外の金融政策の転換を見極めながら、ポートフォリオ運営の高度化を通じて、市場環境変化を着実に捕捉することで収益力を強化してまいります。

- また、ALM運営のさらなる高度化については、特に米州の域内ビジネスの成長を踏まえまして、アメリカス・リージョナル・トレジャラーというポジションを設けて、米州における銀行・証券のトレジャリー機能の一元化の徹底等、さらなる強化を図っていきます。



- 次に、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。まずは、外貨バンキングです。

- ここ2～3年の動きを振り返りますと、コロナ禍からの回復や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高騰を受け、各国中央銀行は緩和的な金融政策からインフレ抑制に明確に舵を切り、過去数十年間、経験のしなかった、まさしく歴史的なペースでの連続利上げを実施しました。

- 欧米を中心にスピード感を持って金利が大きく上昇する中、みずほでは、こうした局面にも対応できるように、あらかじめ準備してきました多様なヘッジ手段を有効に活用しながら、リスクの抑制とパフォーマンスの防衛に最大限注力してまいりました。

- 先行きを見通してみますと、グローバルなインフレの上昇基調は一服感が見られるものの、依然として不確実性の高い相場環境が続くことが想定されます。欧米では、「higher for longer」といった言葉も聞かれるように、さらにインフレの上昇圧力は止まったとしても、インフレの沈静化に時間がかかるとの見方もあります。

- 既に欧州中央銀行など、いくつかの中央銀行が利下げを始めており、FRBもいずれ利下げに転じると想定されますが、その開始時期や利下げの幅次第では高金利環境が長期化する可能性もあり、留意が必要です。

- 一方で、これまでの利上げの累積的な影響が経済の急な失速や金融システムのショックなど、思わぬ形で顕現化する可能性も否定できません。

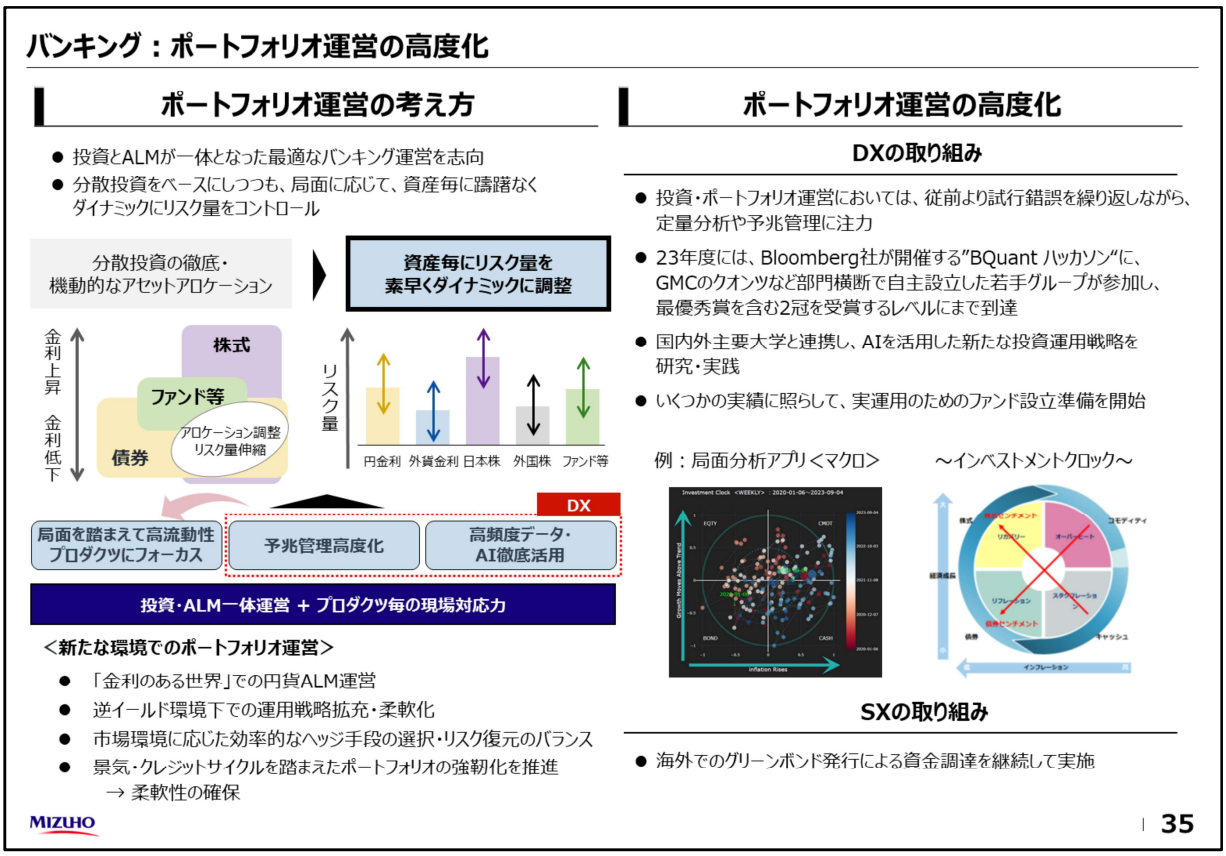
- 債券ポートフォリオ運営では対顧ビジネス収益の補完的な位置づけ、いわゆるカウンター・シクリカル機能の発揮も重要な役割の一つです。みずほの安定的な収益基盤を支えるべく、多様なヘッジ手段も活用しながら機動的にリスク量をコントロールし、適切なポートフォリオ運営を目指してまいります。

- 円貨バンキングについては、下段をご覧ください。日本銀行は、今年3月にマイナス金利政策やイールドカーブコントロールを解除し、金融政策の正常化に舵を切りました。今後は、追加的な金利引き上げの有無やタイミングに注目が集まっています。今年の力強い春闘の結果を受けて、賃金の上昇が継続しているほか、物価についても総じて上昇が継続しています。また、国債市場は特に顕著に見られていますが、異次元の金融緩

和政策が長く続けられたことによる副作用にも対応が必要です。

- こうした状況を踏まえると、今後の景気動向や物価動向次第ではありますが、近い将来、日本銀行が複数回にわたって追加の利上げを行う蓋然性は相応に高いと考えております。日本国債を中心とした円金利のポートフォリオ再構築にあたっては、こうした可能性も踏まえた上で、リスクの復元時期や規模感を検討してまいります。

- また、国内では久方ぶりに金利のある世界に戻ることになり、円貨の流動性管理、ALM運営については重要度が増すことは言うまでもありません。長らく続いた金利のない世界における常識にとらわれることなく、高度化を進めてまいります。



➢ こちらのページでは、みずほのポートフォリオ運営の考え方を改めてご説明いたします。ページの左側をご覧ください。先ほども申し上げましたとおり、現在の投資環境はインフレが高止まりするリスク、景気後退に陥るリスク、中東やウクライナ情勢などの地政学リスク、米大統領選挙をはじめとする政治リスクなど、不確実性にあふれています。

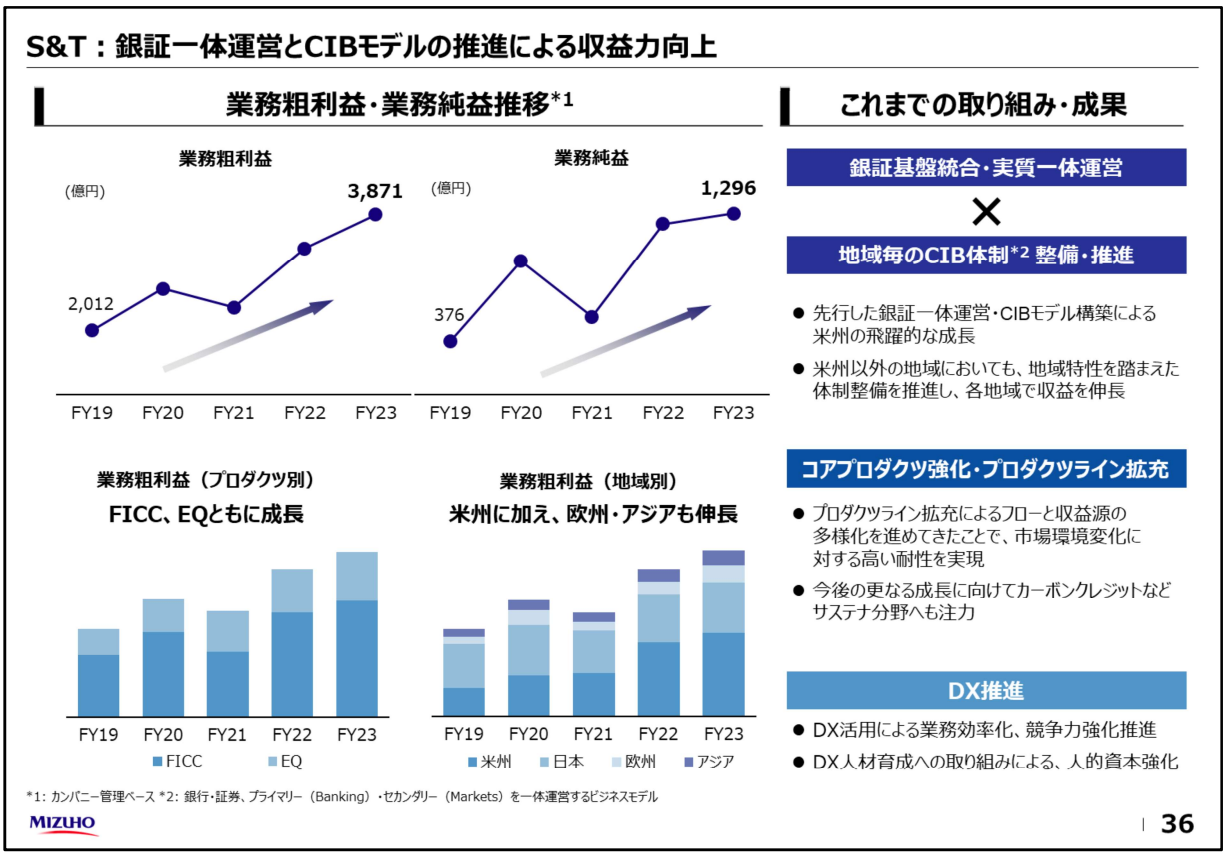
➢ こうした環境下においては、債券、株式、クレジットといったプロダクツへの分散投資によるポートフォリオ運用が必ずしも安全で効率的・効果的とは言えません。不確実性の高い環境においては、過去の経験に過度にとらわれることなく、資産ごとに変化の予兆を丁寧に見極め、動くべきときには躊躇なく動き、リスク量を素早くダイナミックにコントロールすることが重要です。そのためにも、足元では投資はできるだけ流動性の高いプロダクツにフォーカスすることで柔軟性を確保し、景気やクレジットサイクルを踏まえて、強靭なポートフォリオ構成を心がけていきます。また、ポートフォリオ運営に関わる一人一人が市場に対して真摯に向き合い、日々レベルアップしていくことも重要です。

➢ みずほでは、最先端のテクノロジーにも積極的に挑戦し、活用してきました。テクノロジー活用の具体例を右側でご説明します。みずほでは、これまでも定性的な相場分析だけではなく、定量分析や予兆管理の高度化に継続的に取り組んでまいりました。近年では、カンパニーの若手を中心に、テクノロジーの積極的な活用にもチャレンジしています。

➢ 昨年度は、ブルームバーグ社が開催した「BQuant ハッカソン」に、当カンパニーのクオンツなど部門横断で自主的に設立した若手グループが参加し、優秀なアプリ開発チームに与えられる三つの賞のうち、最優秀賞を含む2部門を受賞しました。また、国内外の主要な大学とも連携し、人工知能を活用した新たな投資運用戦略の研究も進めています。こうした実績は、研究だけに終わることなく、実際の運用に活かしていくことも重要です。現在、アプリを開発したメンバーを中心に、テクノロジーを活用した運用の開始に向けてさまざまな準備を始めており、カンパニーの活力となって精力的に活動しています。

➢ 最後に、まとめとして一言申し上げます。足元の市場環境は、わが国も、そして諸外国においても金融政策の転換期にあり、非常に不確実性が高く柔軟な運営が求められます。当カンパニーでは、役員から担当者まで、部署や役職の壁を越えて自由闊達に議論を繰り返すカルチャーが根付いています。前例のない、この市場環境を乗り越えるためには、上意下達だけではない、真のチーム力が問われます。当社のパーパス「ともに

挑む。ともに実る。」をしっかり体現し、われわれの強みを発揮しつつ、最大限の成果を出せるように努力してまいります。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。



- 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これまでの成果と今後の戦略についてお話しいたします。よろしくお願いいたします。

- まず、2023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。23年度は、好調であった22年度の実績をさらに上回り、業務粗利益で3,871億円、業務純益で1,296億円を計上いたしました。昨年度を振り返りますと、本邦においては、日本銀行が約17年ぶりとなる利上げにより、金融政策の正常化に向けた一歩を踏み出したほか、日経平均株価もバブル期の最高値を34年ぶりに更新するなど、日本市場が大きく動き始めた年でした。

- 他方で諸外国に目を転じると、インフレの高止まりにより、欧米の中央銀行は高い政策金利水準を維持した一方、地政学リスク、中国における景気減速など不透明感の漂う経済環境が続きました。こうした環境下、アジアにおけるクレジット市場など、一部の領域では顧客アクティビティが低調となるなど厳しい環境となりましたが、これまで進めてまいりましたプロダクツラインの拡充、そして注力領域、強化領域における各種施策が奏功し、お客さまからの多様なフローを的確に捕捉することで、活況であった22年度の実績を上回り、全体として過去最高益を更新する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。プロダクツライン別では、引き続きFICCが全体を牽引している格好となりますが、19年度対比で見れば、FICCだけでなくエクイティも収益は着実に伸長しており、バランスの良い成長を実現しています。

- 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。地域別で見ても、全ての地域で収益は着実に拡大しております。米州での持続的な成長に加え、欧州、アジアにおいても、これまで進めてきた銀証基盤統合を中心とした施策の効果が表れ始めており、収益基盤の強化が進んでいます。また、国内においても、株式市場における収益増強施策を着実に進めている中、昨年度後半に市場が活況となったことも奏功し、全体の収益を支えました。

- こうした実績は、ページ右側に記載の各種取り組みを継続したことによる成果であると考えています。一つは、銀証基盤統合・実質一体運営です。この数年にわたり、各地域において、為替・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進めております。昨年度、APAC地域のプロジェクトが計画どおりに進捗したことで、主要地域における銀証基盤統合と実質一体運営の体制整備はおおむね完了となりました。今後は構築した基盤を活用し、さらなる収益力強化につなげてまいります。

- 次に、CIB体制の推進です。コーポレート&インベストメントバンキングモデル、すなわちDCM、M&Aといったプライマリーとマーケット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については、特に米国において大きな成果を上げており、みずほの強みの一つとなっています。このCIBモデルを米国以外の地域、欧州やAPACにおいても、それぞれの特性を踏まえ、ステップを踏みながら体制整備を進めており、足元では収益の伸長へとつながり始めています。

- 三つ目としては、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にバランスよく取り組んできたことです。また、今後を見据えてカーボンクレジットなどの新たな市場への挑戦も絶えず続けています。

- こうした取り組みがフローと収益源の多様化をもたらし、環境変化への耐性を引き上げ、不確実性の高いマーケット環境においても安定的に高水準の業績を達成することにつながっています。続きまして、今後の戦略について申し上げます。

- 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」という二つの軸で考えています。全体としての主要な戦略軸はこれまでと変わりません。地域の特色に合わせた銀証実質一体運営、CIBモデルの深化、そしてコアプロダクツの強化、グローバル展開により、安定的かつ持続的な成長の実現を目指してまいります。

- まず、各地域の成長戦略についてです。日本においては、引き続きお客さまのさまざまなニーズにお応えすべく、デリバティブやカーボンクレジットなどのプロダクツラインの多様化推進を継続するとともに、円および日本関連のプロダクトは、これまで以上に強化をしていきます。市場における銀証実質一体運営とともに、他カンパニー、ユニット、他地域との連携をさらに深めていくことで、エンティティ横断、プロダクト横断、地域横断の市場ソリューション提供力を磨き続け、競争力をさらに高めてまいります。

- 米州は、当カンパニーにおける銀証実質一体運営およびCIBモデルのフロントランナーであり、豊富な知見がある地域です。鋭意進めてきたプロダクツラインの拡充はおおむね、めどがつき、お客さまのニーズにしっかりお応えできる体制が出来上がっています。今後は、証券化商品やデリバティブ、ファイナンシング領域などの成長領域に対して、効率性も踏まえながらアセットとリソースの投入を続けていくことで、収益力の向上を目指します。併せて、米国で培った知見とプロダクツラインをグローバルに展開していくことで、他地域の成長にもつなげていきます。

- 欧州は、グローバル運営におけるハブ拠点の一つとして、さらなる安定化を追求します。既に発表しておりますユニバーサルバンクへの移行を着実に実施するためにも、基盤整備をしっかりと進めてまいります。また、足元で成果が上がりつつあるプライマリー領域等の相乗効果が高いプロダクツ、ビジネス領域であるデリバティブやファイナンシングビジネスに加え、為替のプラットフォーム構築にも注力いたします。選択と集中を意識しながら、欧州版CIB体制の強化を進めてまいります。

- アジア地域につきましては、銀証実質一体運営と為替・デリバティブビジネス等の本格的な業務基盤整備を計画どおり完了しています。今後は、この銀証基盤を活用し、機関投資家、非日系企業のエマージングレーツや為替フローの取り込みをさらに強化していきます。また、アジアの主要拠点における、こうした取り組みを域内の各国へと拡大させることで、ビジネスの拡大を図ってまいります。

- 最後に、成長戦略のもう一つの軸である潮流を捉えた成長戦略、日本マーケット・SX・DXについても触れたいと思います。まず、日本マーケットです。デフレからの本格的な脱却を果たそうとしている日本市場は世界中の投資家からの注目を集めており、金融市場の正常化がさらに進めば、こうした動きはますます強まってくることが想定されます。

- こうした潮流を確実に捉えるべく、みずほは日本発のグローバル金融グループとして、日本の市場にはこだわりを持って取り組んでいきたいと思います。特にJGB、円デリバ、為替、日本株、グローバルフランチャイズについては、徹底的な強化により、ソリューション提供力、プレゼンスをさらに高めていく所存です。

- SXについては、近い未来を見据え、お客さまからのニーズが高まることが想定されるサステナデリバやカーボンクレジットなど、新しい市場ビジネスの開拓にも注力し、サステナブルな社会に向け、お客さまと共に挑んでまいります。

- DXにも積極的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業務変革を進めてきました。DX分野の人材育成と人材活用にも、カンパニー独自の取り組みとして注力しております。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。グローバルマーケッツ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。

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：中期経営計画（23~25年度）の進捗状況

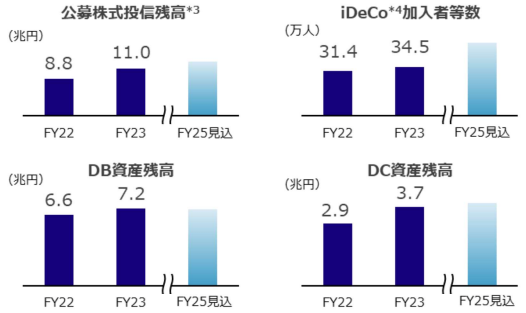
財務目標と実績*1

	23年度 実績	24年度 見通し	YoY
業務純益	10億円	160億円	+150億円
経費率	63%	60%台半ば	–
ROE	–	4.3%	–
ROE*2 （のれん影響前）	–	15.6%	–

23年度の振り返り

成果	• 新NISAを捉えたプロダクト拡充（158本） • 富裕層向けプライベートエクイティ商品をローンチ • DC加入者数、ESOP/BBTともに業界1位
課題	• パッシブからアクティブへのシフトによる収益性改善 • プライベートアセットの提供力増強 • 顧客層と運用ニーズ拡大に応えた商品プロダクト

KPI



24年度の取り組み

プロダクト拡充	• 注目度の高い国内・海外株式、バランスファンド • 金利環境の変化を捉えた債券ファンド • パッシブから魅力あるアクティブ商品へのシフト
運用力強化	• 外部人材を含めた高い専門性を持つ人材採用 • インオーガニック戦略によるケイパビリティ補完 • クロスオーバーやOCIO*5等の新しいビジネスに着手
年金ビジネス	• 年金ビジネスの強みとDXを活かした資産形成促進 • 職域を通じた投資教育の提供 • 年金制度・運用の両面からのコンサルティング

*1: 24年度管理会計ルール *2: 当期純利益および内部リスク資本へののれん影響を反映しないROEの試算値 *3: 除くETF（出所）投資信託協会公表データ *4: 個人型DC *5: Outsourced Chief Investment Officer

MIZUHO

- アセットマネジメントカンパニー長の佐藤でございます。2023年度の振り返りと今後の取り組みについて説明いたします。

- 早速ですが、当カンパニーの中期経営計画の進捗の状況から始めたいと思います。みずほでは、現在の中期経営計画において注力するビジネステーマの一つを、「資産所得倍増に向けた挑戦」として、資産形成を通じた個人の豊かな生活の実現を目指しております。

- 中期経営計画の初年度2023年度は、政府による資産運用立国実現プランの公表や新NISA制度のスタートなど、アセットマネジメントビジネスを巡る環境にますます追い風が吹く中、円安や株価の上昇を捉え、KPIとしております公募株式投信の残高やDB：確定給付型の年金、そしてDC：確定拠出型の年金も併せて年金受託を順調に積み上げております。

- 財務面ですが、2023年度の業務純益は10億円の計上にとどまりました。これは、過去に行った投資の減損処理により、持分法投資損益における一過性の損失が影響したものでございます。これを除いた実態ベースの収益は、当初の計画を上回る結果となっております。

- 2024年度では、公募投信を中心とするプロダクトの拡充、そしてアセットマネジメントOneを軸にした運用力の強化、さらには年金ビジネスを通じた個人資産形成の促進を重点的に取り組みます。それにより、業務純益が2024年度を通じて160億円と大きく回復する見込みです。

- 加えて、ページの左上の欄に、今回、ビジネスの資本効率を図る指標として、「のれん影響前ROE」も掲載しております。24年度は、アセットマネジメントカンパニー全体で15.6%が見込まれます。こうした資本効率の非常に高いアセットマネジメントビジネスならではの特性を活かしながら、AUMを積み上げ、そしてトップラインをしっかり伸ばしていくことで、みずほ全体の収益性、ROEの向上に貢献してまいります。

- 続いて、23年度の振り返りです。それぞれ詳細は後ほど詳しく説明いたしますが、主なものとして、新NISA制度に対応したプロダクトの拡充、富裕層向けプライベートアセット商品の立ち上げ、そして企業型と個人型を合わせた確定拠出年金、いわゆるDCや従業員や役員向けの株式給付信託であるESOP/BBTについての取り組みに大きな成果を挙げております。

- 特に、企業型、個人型を合わせたDCの加入者数、ならびにESOP/BBTの取扱件数につきましては、ともに業界1位まで数字を伸ばしており、今後のビジネス拡大の大きな基盤を手にしております。

- 一方で、今後の課題は収益性の向上とさらなる商品の拡充です。特に、運用に趣向を凝らした付加価値の高いアクティブ商品の提供、あるいは専門性が高く、信託報酬も非常に厚いプライベートアセットの提案力の増強といった取り組みにより、大きく収益性を改善させる必要があります。また、機関投資家のみならず、富裕層をはじめとする個人投資家に対し、多彩な商品を提供することで、幅広い資産運用ニーズに応えていかなくてはなりません。

- こうした課題を踏まえ、2024年度の業績拡大への打ち手といたしまして、大きく分けて、プロダクト拡充、運用力強化、年金ビジネス、この三つを注力するテーマとして取り組んでいく方針でございます。次のページ以降では、それぞれ具体的な取り組みについて詳しく説明いたします。

- まずは、アセットクラスや投資手法など、われわれの強みを活かしたプロダクトラインアップの拡充についてです。

- 23年度では、特に本年よりスタートした新NISA向けに幅広いアセットクラスの商品において、みずほの強みを活かした品ぞろえを検討し、既に158本の公募投信商品をラインアップしております。具体的には、日本株ファンドではグループ傘下の運用会社、アセットマネジメントOneのリサーチ力を活かし、中長期的な国内株式市場の成長を捉える、「みずほ日本オールキャップ株式ファンド」を設定したほか、海外株式ではプロセスの優れた外部委託先との連携により開発いたしました、「みずほサステナブルファンドシリーズ」や、「One/フィデリティ、ブルーチップ・グロース株式ファンド」などを設定いたしました。

- 主力ファンドが並ぶマルチアセットの商品については、海外運用拠点であるアセットマネジメントOne USAの運用チームとも連携し、クオンツ運用体制の一層の強化を図り、既存ファンドのパフォーマンス向上に加え、新たなニーズに応えた商品開発に取り組んでおります。

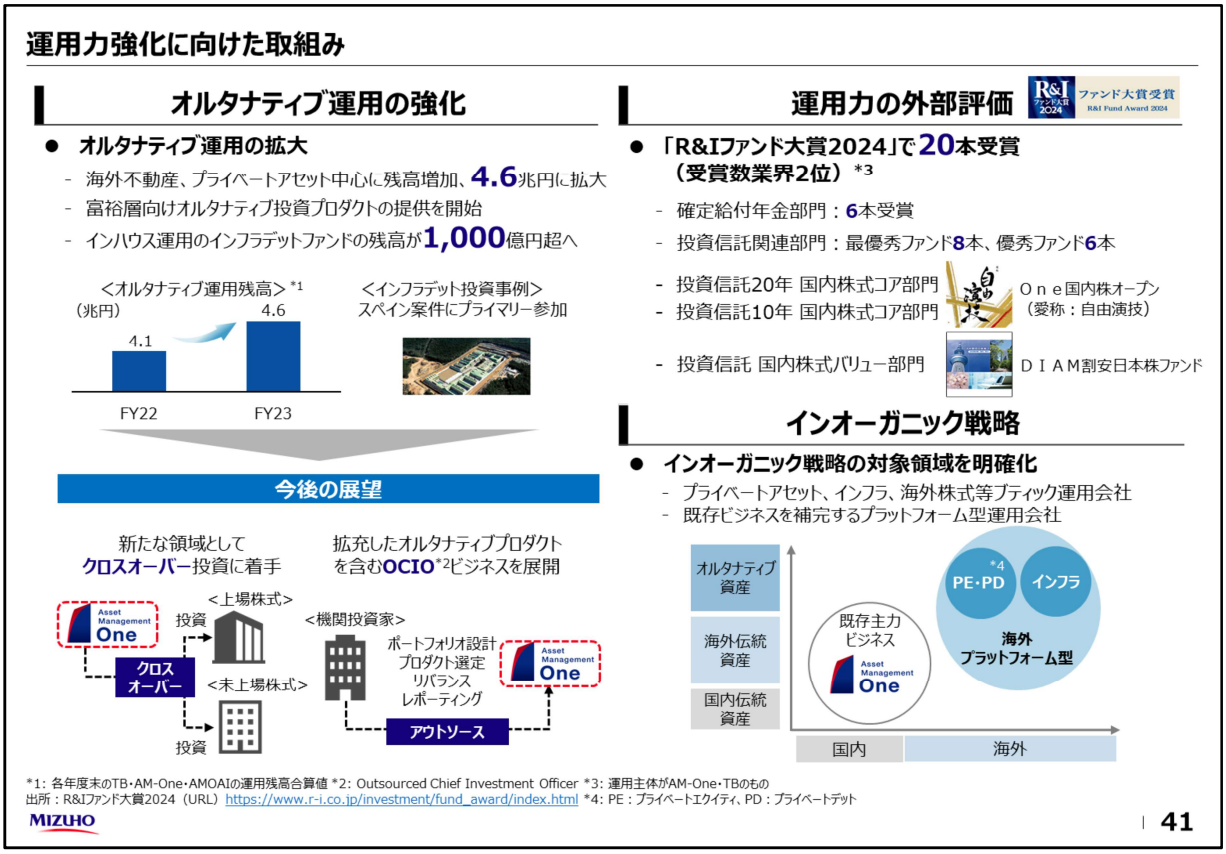
- パッシブ運用につきましては、アセットマネジメントOneの資産形成のエントリー商品「たわらノーロード」シリーズについて、より幅広く、より多くの方がエントリーしやすいように信託報酬を引き下げたほか、NASDAQ100あるいはS&P500配当貴族といった投資の選択肢を増やす新商品も投入しております。

- 「たわらノーロード」シリーズのラインアップは現在34本まで増えておりますが、今後も引き続き拡充してまいります。

- さて、今後の取り組みといたしましては、2024年度では特にアクティブ運用の旗艦ファンドの創出に注力したいと思います。具体的には、パフォーマンスが良好な国内・海外株式ファンド、市場環境が好調なインドなどの地域特化型ファンドなどを中心にプロモーション強化を図ると同時に、これまでに長いトラックレコードを持つ非常にクオリティの高い既存ファンドにつきましては、リブランディングを通じて、いま一度認知度を高めていきたいと思います。

- また、国内外の金利環境の変化を踏まえ、国内債券の「円結びシリーズ」の再設定や海外債券新戦略ファンドの設定にも取り組んでおります。それに加えて、強化したクオンツ運用体制での新しいマルチアセット戦略ファンド、もしくは外部と共同開発しております「サステナブルファンドシリーズ」の第二弾なども計画しております。

- さらには、パッシブファンドでエントリーしていただいたお客さまに、パッシブからアクティブへ投資の選択肢が広がるように、付加価値の高いアクティブ商品のラインアップを拡充し、YouTube等デジタルツールも活用しながら、アクティブ商品の魅力を発信してまいります。引き続き、お客さまの運用ニーズを捉えたアクティブファンドの開発提供に注力を続けていきます。



➢ 続いて、運用力強化に向けた取り組みについて説明いたします。ご参考までに、右上の欄に記載しておりますが、投資信託運用や年金運用における運用力につきましては、ご覧のとおり、株式や債券といった伝統的資産の運用で多くの受賞実績とともに、業界での高評価を受けております。今後は、さらに幅広いアセットクラスにおいて運用力の強化を図る方針です。

➢ それでは、各取り組みについて申し上げます。最初は、お客さまのニーズがますます高まっておりますオルタナティブ運用の強化です。2023年度は、米国カーライル社のプライベートエクイティファンドに投資する富裕層向け商品や、海外不動産ファンドのマンデートを積み上げ、オルタナティブ運用の残は4.6兆円まで拡大いたしました。中でも、みずほの強みの一つであるインハウス運用によるインフラデットファンドについては、運用残が1,000億円を超える水準まで伸びております。

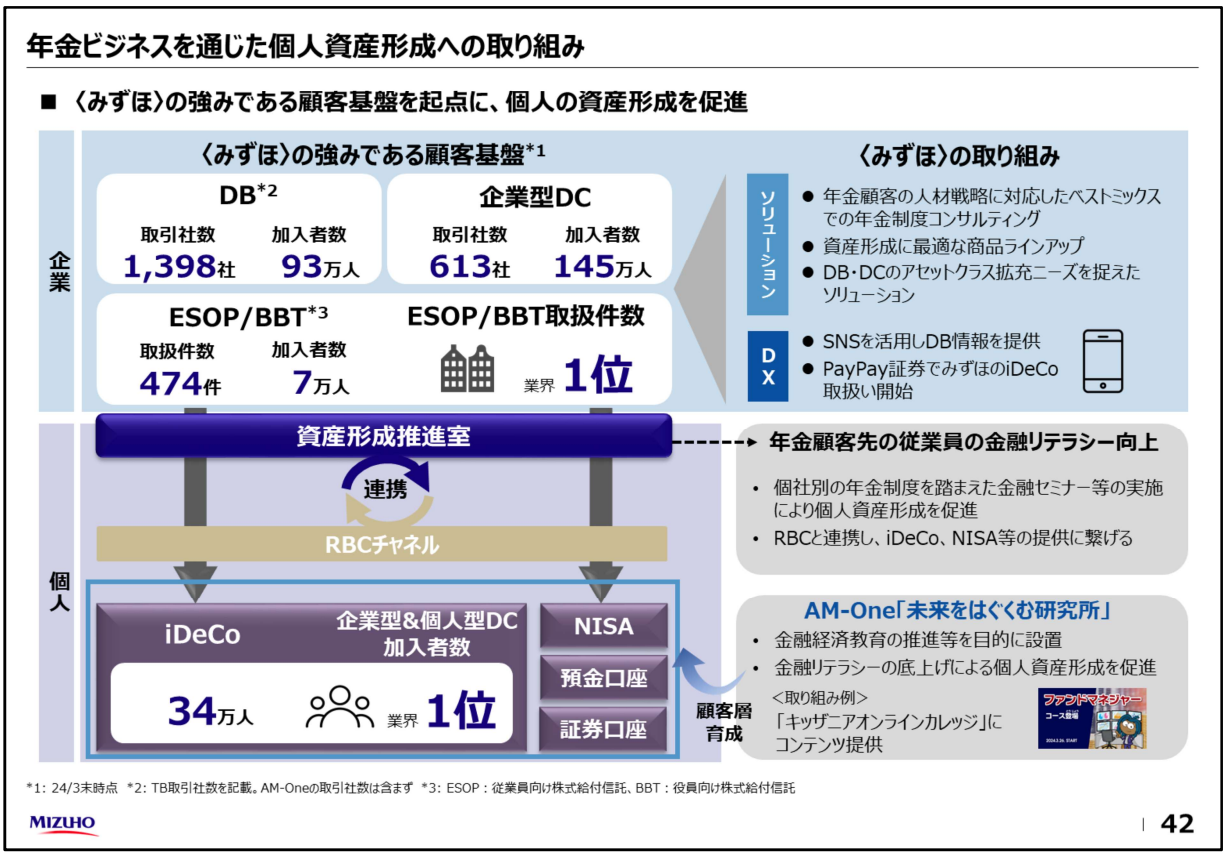
➢ 最近の具体的な投資事例として、スペインの公共施設の案件をご紹介しておりますが、こうした社会基盤の構築維持に不可欠なインフラへの投資を通じて、持続可能な社会への貢献と安定したリターンの提供を目指してまいります。

➢ 続きまして、現在の運用業界で最も注目度が高まっているクロスオーバー投資やOCIOビジネスなど、付加価値の高い新領域への取り組みです。上場株式に加え、未上場株式も組み入れるクロスオーバー投資の商品化、あるいは機関投資家ニーズの高まりが予想されるOCIOビジネスについて着手しております。特に米国で盛んなOCIOビジネスは大きなビジネスチャンスとして捉え、オルタナティブ投資も含めた幅広いアセットクラスのポートフォリオ設計を中心とし、ソリューション提供を通じたアセットオーナーの運用高度化にも貢献してまいりたいと考えております。

➢ 繰り返しになりますが、2024年度のR&Iファンド大賞では、投資信託関連部門、確定給付年金部門ともに幅広いアセットクラスで複数のファンドが受賞いたしました。その中で、20年間のパフォーマンスで最優秀賞を受賞したファンドは、かつて私が長らく運用しておりましたファンドでもございます。こうした既存領域につきましても、リサーチ機能を中心とした運用体制の見直しや専門人材の育成強化などを通じ、運用力強化への取り組みをさらに進めてまいりたいと思います。

➢ こうしたインハウスの運用力強化の取り組みに加え、グループ内のリソースが不十分なプライベートアセットや海

外資産の領域では、本格的な提携も含めたインオーガニック戦略により、ケイパビリティ補完の機会を追求する方針です。



- 続いて、年金ビジネスを通じた個人資産形成への取り組みについて説明いたします。みずほでは、DB：確定給付年金や、DC：確定拠出年金の領域において、多くのお客さまに年金制度のベストミックスでの提案や運用でのアセットクラスの拡充を捉えたソリューションの提供などを通じて、コンサルティングによる強い基盤を築いてまいりました。

- それに加えて、これまでのリレーションを通じ、ここもと、人的資本経営の観点から急速に注目が高まっている社員や役員向けの株式給付信託、ESOP/BBTの取り扱いも大きく拡大しており、取扱件数は昨年度に続き業界トップとなっております。

- こうした、みずほの年金ビジネスにおける強みは、顧客基盤を起点として、資産形成を通じた個人の豊かな生活の実現に向けて、年金加入者の一層の資産形成促進に貢献してまいりたいと考えております。

- 具体的には、みずほ銀行の資産形成推進室が核となり、基盤である企業の職域を経由した従業員の金融リテラシー向上に取り組んだ上で、iDeCoやNISA、そして預金口座、証券口座での資産形成全般のお取引を通じ、個人の資産形成やウェルビーイングの促進に貢献してまいります。

- また、貯蓄から投資という資産形成の大きな変化に対し、金融経済教育を提供していくことも、みずほの重要なミッションだと考えております。昨年10月には、個人の資産形成や金融経済教育の普及活動を目的に、アセットマネジメントOneに「未来をはぐくむ研究所」を設立いたしました。先日も当研究所とキッザニアとのコラボレーションにより、ファンドマネージャーの仕事について学ぶコンテンツを提供するなど、広く金融経済教育の浸透に努めてまいります。

- なお、みずほのiDeCoと企業型のDCの加入者数も合算で業界1位となりました。直近ではPayPay証券においても、みずほのiDeCoの取り扱いを開始しておりまして、デジタルチャネルを通じたビジネスにも注力してまいります。

- 今後も引き続き、年金ビジネスの拡大と、そのビジネス基盤を活かした個人の資産形成支援に取り組んでまいります。

- 最後になりますが、ここまで昨年度の振り返りと今後の取り組みについて説明してまいりましたが、これを総括しながら、中期的にみずほのアセットマネジメントカンパニーが目指していく姿をお話ししたいと思います。政府が昨年、資産運用立国実現プランを発表するなど、わが国全体において資産運用がかつてない盛り上がりを見せております。資産運用業の事業者として追い風を感じる一方、よりしっかりと取り組んでいかなくてはならないとの思いを強めております。

- 私自身も就任して2年目となり、みずほにおけるアセットマネジメントビジネスのポテンシャルをこれまで以上に感じております。今後さらに大きくビジネスを伸ばしていくには、当然グローバルでも戦っていけるだけの競争力をつけていかなければなりません。海外の運用業界では、これまで資産運用残高が1兆ドルを超える運用会社は1兆ドルクラブと称され、その資産運用残高のみならず、そのクオリティが評価され、非常に存在感を高めてきました。

- みずほも今後の大きな目標として、投資哲学、運用体制、そして商品のラインアップなど、さらに磨きをかけながらクオリティを高め、グローバルでも存在感を発揮できるような1兆ドルクラブ入りを目指していきたいと考えています。それは、運用残高AUM1兆ドルという量だけを追いかけるのではなく、お客さまのニーズに応えられる運用会社として質を高めることを目指したものです。

- その資産運用ビジネスの拡大には、運用をはじめ、商品開発、販売など、各部門における体制整備が不可欠であり、各部門での専門人材の採用、育成強化、報酬制度の高度化などを進め、必要に応じて次の世代の運用者を育成する資金拠出も行っていく方針です。

- そして、お客さまの幅広いニーズに応えるため、商品ラインアップ拡充に向けたプロダクト開発のほか、OCIOを含めたソリューションビジネスの拡大、さらにはオルタナティブ商品の提供力や海外資産の運用力強化のため、インオーガニック戦略も展望しながらケイパビリティ拡大に取り組んでまいります。

- そして、年金制度を通じて培った基盤を活かし、貯蓄から投資、資産形成という流れを加速させるため、職域を通じた金融経済教育、アセットオーナーの運用高度化への支援などによって人的資本経営の貢献を進めてまいります。

- 日本における本格的な資産形成は、まだ緒に就いたばかりです。みずほには、国内外での幅広い顧客基盤があります。それを活かしながら、確かな運用力と商品開発、販売体制をさらに強くすることで市場の成長を取り込み、アセットマネジメントビジネスにおける、みずほブランドの確立を目指してまいりたいと思います。アセットマネジメントカンパニーからの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。

Appendix

カンパニー別業績見通し

（億円）

グループ合算、概数

	業務純益*			当期純利益*			ROE*	
	FY23	FY24		FY23	FY24		FY24	
	実績	**見通し**	YoY	実績	**見通し**	YoY	**見通し**	YoY
RBC	1,050	**1,050**	+0	510	**900**	+390	**4.7%**	+2.1%
CIBC	3,450	**3,550**	+100	2,870	**3,450**	+580	**9.8%**	+1.8%
GCIBC	3,790	**3,840**	+50	2,520	**2,310**	△210	**7.9%**	△1.5%
GMC	1,280	**2,720**	+1,440	850	**1,900**	+1,040	**6.8%**	+2.7%
AMC	10	**160**	+150	△80	**50**	+130	**4.3%**	−

* 24年度管理会計ルール。GMCには、ETF関係損益（2行合算）を含む

計数の定義

財務会計

2行合算： BK単体+TB単体
連結業務純益： 連結粗利益-経費（除く臨時処理分）+持分法による投資損益等連結調整
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））
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、内部管理ベース
[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

管理会計

顧客部門： RBC、CIBC、GCIBC、AMCの合計
市場部門： GMC
グループ合算： BK、TB、SCおよび主要子会社等の合算
カンパニー管理ベース： 各カンパニーによる集計値
カンパニー別業務純益： 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
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・CIBC・GCIBCについては、完全実施ベースを使用
カンパニー別ROE： 当期純利益÷各カンパニーの内部リスク資本

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	**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
SC：	みずほ証券	**GMC**：	グローバルマーケッツカンパニー
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	**GTU**：	グローバルトランザクションユニット
RT：	みずほリサーチ＆テクノロジーズ	**RCU**：	リサーチ&コンサルティングユニット
FT：	みずほ第一フィナンシャルテクノロジー		
LS：	みずほリース		
IF：	みずほイノベーション・フロンティア		

為替レート

期末TTM	22/3末	23/3末	24/3末
USD/JPY	122.41	133.54	151.40
EUR/JPY	136.77	145.72	163.28

管理会計

計画レート	FY23	FY24
USD/JPY	120.00	135.00
EUR/JPY	132.00	143.44

R&Iファンド大賞について

「Ｒ＆Ｉファンド大賞」は、Ｒ＆Ｉが信頼し得ると判断した過去のデータに基づく参考情報（ただし、その正確性及び完全性につきＲ＆Ｉが保証するものではありません）の提供を目的としており、特定商品の購入、売却、保有を推奨、又は将来のパフォーマンスを保証するものではありません。当大賞は、信用格付業ではなく、金融商品取引業等に関する内閣府令第２９９条第１項第２８号に規定されるその他業務（信用格付業以外の業務であり、かつ、関連業務以外の業務）です。当該業務に関しては、信用格付行為に不当な影響を及ぼさないための措置が法令上要請されています。当大賞に関する著作権等の知的財産権その他一切の権利はＲ＆Ｉに帰属しており、無断複製・転載等を禁じます。

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。