

# MIZUHO

みずほフィナンシャルグループ

中間決算説明会資料 1  
(変革・加速プログラム)

2002年11月29日

みずほホールディングス

# 目次

---

**2002年度業績予想**

**みずほ 変革・加速プログラム』**

**経営 企業風土の変革**

**コスト構造の変革・加速**

**事業戦略の変革・加速**

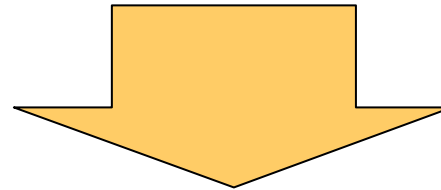
# 環境認識

## 外部環境

- デフレ経済の深刻化
- 企業業績・株価の低迷
- 『金融再生プログラム』
- 銀行・業績不振企業に対する  
厳しい市場評価

## みずほの課題

- 財務・収益構造の抜本改革
- 統合効果・分社経営メリットの  
早期実現
- 市場及び顧客からの信認



**新経営陣の下、4月以降の対応を更に「変革し、加速する」  
ことで持続的な企業価値向上と信認の回復を目指す**

---

# 2002年度業績予想

# 2002年度業績予想

単位：億円】

	みずほHD 連結	単体ベース	2行合算		
			みずほ銀行	みずほ コーポレート銀行	
経常収益	35,000	業務純益 (一般貸引繰入前)	8,600	4,300	4,300
経常利益	2,100	経常利益	3,100	1,300	1,800
当期純利益	2,200	当期純利益	2,100	1,000	1,100
BIS比率	10%程度	与信関係費用	10,400	5,000	5,400

# 02年度 与信関係費用見込

企業再生コスト」及び「最終処理加速コスト」を追加で織り込み  
 → 追加与信関係費用 4,400億円 (年度10,400億円)

単位: 億円]	年度計	ベース処理			下期 追加・前倒し
		上期	下期	通期	
区分劣化	5,900	1,400	1,700	3,100	2,800
最終処理コスト	4,500	1,300	1,600	2,900	1,600
	10,400	2,700	3,300	6,000	4,400

||  
(当初見込)

**企業再生コスト**  
 要注意・要管理先に対する対応強化

**最終処理加速コスト**  
 最終処理 1兆円追加  
 年間オパランス額 2.5兆円  
 (うち、下期 1.5兆円)

# 02年度下期 追加処理の内容

## 要注意 要管理先に対する対応強化

企業再生コスト: 2,800億円

- 顧客の企業再生に積極的に取り組み、事業再構築・支援を行う際に生じるコストを追加で織り込む

→ 以下の体制整備を実施

みずほコーポレート銀行

企業ビジネスユニット (10月設置済)

企業第一部 ~ 第五部 ... 日系 (業種別)

国際企業部 ... 非日系

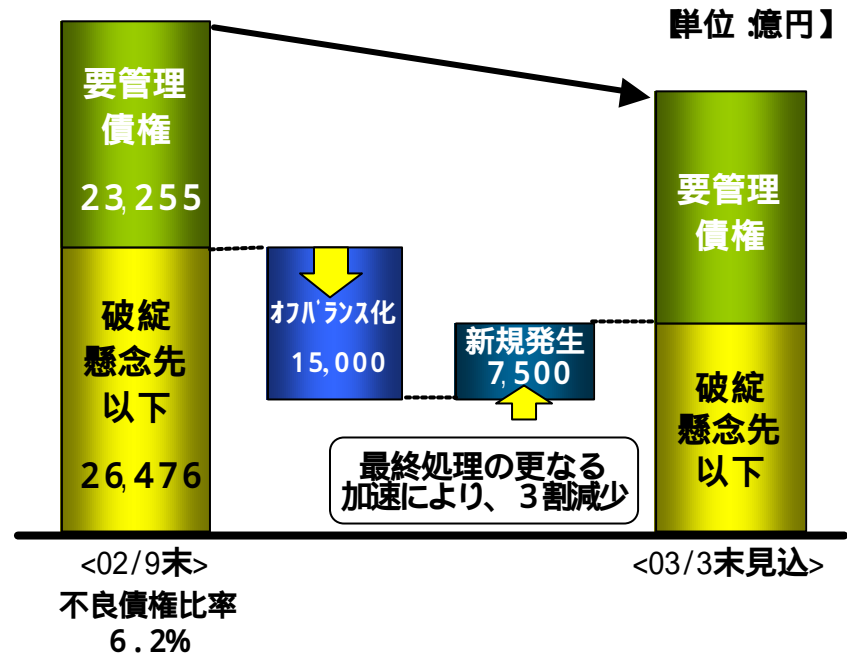
みずほ銀行

企業コンサルティング室 (7月設置済)

## オバランス化 1兆円追加

最終処理加速コスト: 1,600億円

- 不良債権残高 (金融再生法ベース)  
02/9末 5兆円 03/3末 4兆円台半ば  
厳格な自己査定による影響を考慮しても、大幅に減少見込



---

# みずほ 変革・加速プログラム』



# みずほ 変革・加速プログラム』(骨子)

## 経営 企業風土の変革 ~ 活力と変革力に溢れ、スピード感のある組織へ

### ■スピード経営の実践

変革・加速プログラム』へのコミット、経営体制のスリム化、透明性の確保

### ■グループ一体感の醸成と組織の若返り・活性化 能力主義の徹底 (若手層支店長登用等)

## コスト構造の変革・加速 ~ 05年度経費 7,300億円 (02年度計画比 1,700億円)

### ■ 統合合理化効果の追加・前倒し (店舗 2年、人員 : 1年前倒し・1,000人追加削減)

### ■ 聖域なきリストラクチャリングの推進

従業員処遇見直し (定例給与・賞与)、経費全般の徹底見直し

## 事業戦略の変革・加速 ~ 「量から質への転換」と分社メジットの徹底追求」

### ■ みずほコーポレート銀行 - 市場型間接金融モデルへのフルモデルチェンジ

### ■ みずほ銀行 - コストの徹底削減と価格 (利率・手数料) の適正化

# スピード経営の実践

## 活力と変革力に溢れ、スピード感のある組織への変革

### CEOのリーダーシップ

- 変革『加速プログラム』へのコミットメント  
➡ 事業戦略とコスト構造の変革・加速を主導

### 経営体制のスリム化

- 取締役・執行役員 20%削減 (Q2/3対比 30%)
- 持株会社 傘下行の本部組織スリム化
  - 持株会社実働人員 22%削減
  - みずほコーポレート銀行 企画部門全廃
  - みずほ銀行 本部人員大幅削減

### 経営の透明性と アカウンタビリティの確保

- 社外取締役の拡充
- アドバイザリーボードの設置 (7月実施済)

# グループ一体感醸成と組織活性化

## 能力主義の徹底と課題解決に挑戦しつづける チャレンジスピリッツの共有

### 若手層の早期育成 積極登用

- 若手層の支店長登用
  - 支店長公募制度の導入 (来年1月)
  - 30歳台を対象に50ヶ店
- 組織の大幅な若返り実現
  - ニューキャリア支援制度導入 (早期退職促進プラン)  
(来年1~3月:500名目処)

### 公平・公正な人事評価の実現

- 360度評価の対象拡大
  - 全管理職 (5,000名)対象  
(今年度中に実施)
- 「行動面における『みずほ』の  
共通評価軸」による評価の徹底

### 適材適所の人材配置の徹底

- 「ジョブ公募制度」の強化
- 大規模人事異動の実施による  
適材適所の人材再配置

### グループ共通意識の向上

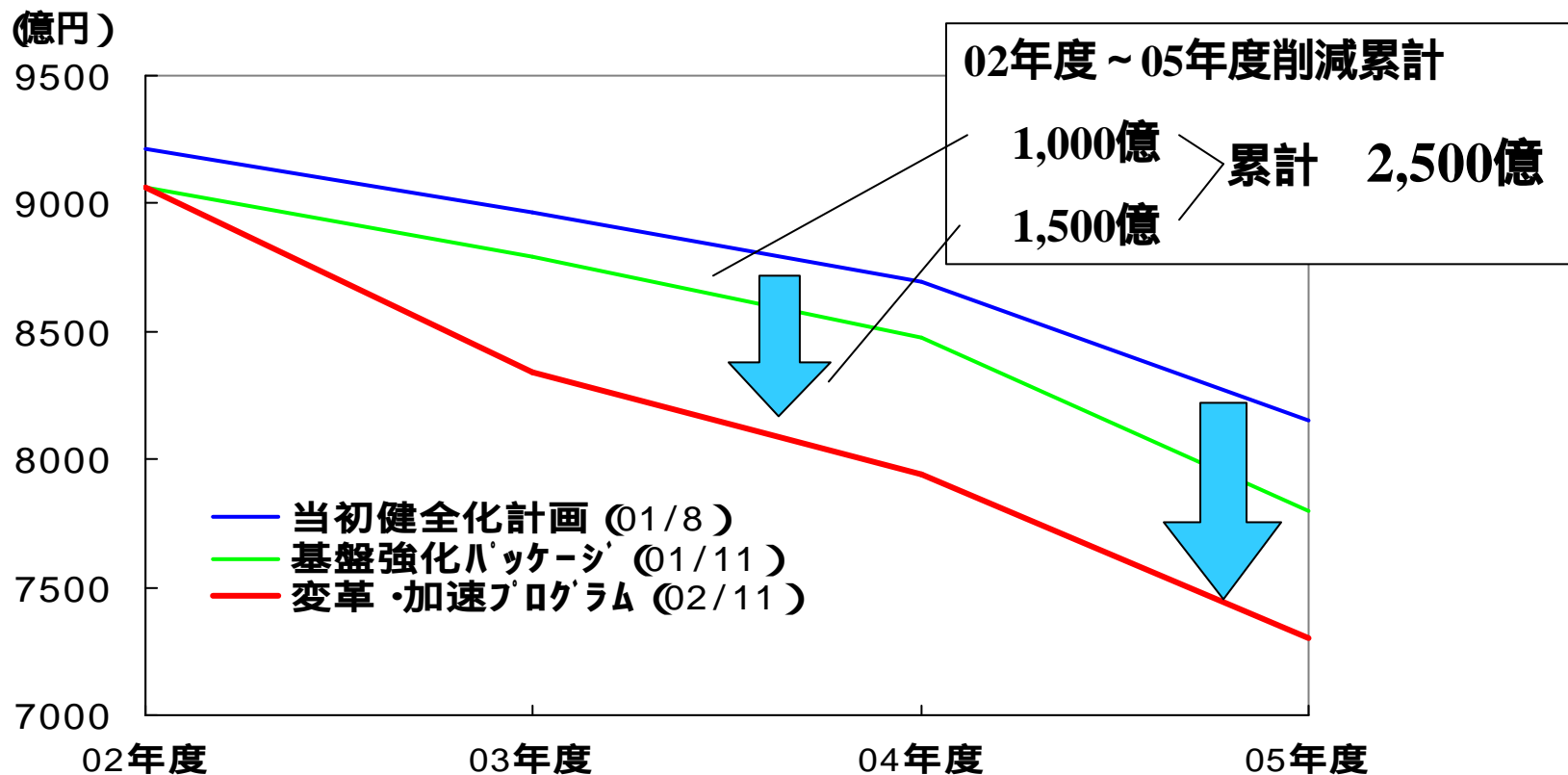
- 「みずほグループアワード」の設置  
(今年度下期に実施)

# コスト構造の変革・加速

統合効果の徹底追求、大胆なリストラによるコスト削減

■ 05年度 経費 7,300億円 (02年度計画比 1,700億円 (20%))

■ 当初健全化計画対比では累計2,500億円の削減



# コスト構造の変革 加速

## 統合合理化効果の追加・前倒し

### ■ 拠点数：現計画 2年前倒し

- 今後1年半で国内本支店120ヶ店削減      03年度末 460ヶ店 (98年度末比 30%)
  - 今後1年半で海外拠点( )13拠点削減      03年度末 43拠点 (98年度末比 60%)
- ( ) 海外支店 + 現地法人

### ■ 従業員数 現計画 1年前倒し+ 追加 1,000名

- 04年度末までに6,300名削減      04年度末 24,000名体制 (98年度末比 11,000名)

## 聖域なきリストクラクチャリングの推進

### ■ 役員報酬 30%削減

### ■ 従業員処遇 : 部店長級 20%、平均 10%の年収カット

- 定例給与、賞与の削減 (組合との労使協議を前提)
- 各人の貢献度に応じたメリハリある処遇の実現 (プロフェッショナル職への転換促進等)

### ■ 物件費の削減

- 不動産関連費、業務委託費、一般経費等 全般にわたる徹底見直し

「量から質への転換」と「分社メリットの徹底追求」

みずほコーポレート銀行  
市場型間接金融モデルへのフルモデルチェンジ

みずほ銀行  
コストの徹底削減と価格(利鞘・手数料)の適正化

# みずほコーポレート銀行 (CB)

- アセット依存型ビジネスモデルから脱却し、シンジケーションビジネスを中核とする市場型間接金融モデルに転換
- 経営資源の大胆なシフトと大幅な機構改革を実施 (本年12月実施)

- シンジケーションビジネスの創造・拡大
- ソリューションビジネスの強化
- 国際業務の戦略的再構築
- 戦略部門への経営資源シフト

- 非金利収入比率 50%
- ポートフォリオマネジメントの強化による資産効率向上
- 資金調達構造の改革 (外部負債・金融債圧縮)

# シンジケーションビジネス創造 拡大 - CB

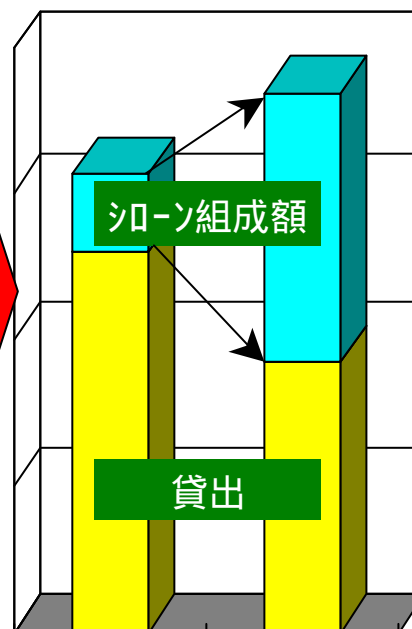
- 人員大幅増により200人体制のシンジケーションビジネスユニット新設 (12月実施)
- 「強み」を徹底活用し、資金の安定供給とB/S・P/L構造改革を実現

## みずほの強み

- 強力な顧客基盤  
上場企業の7割と取引
- シ・ローンマーケットシェア  
40%強と圧倒的
- 販売先の捕捉率  
金融機関・機関投資家をほぼ全て網羅

シンジケーション  
ビジネスの  
創造 拡大

## 資金の安定供給とB/S・P/L構造改革



- 顧客の資金ニーズ充足
- 手数料収入の増加
- 適正スプレッドの確保
- ポートフォリオマネジメント強化
- リスクアセットの圧縮
- 調達構造の改革  
(外部負債・金融債の圧縮)



強靱でバランスの取れた収益体質へ転換するため、  
日系企業取引強化・業務のスリム化を推進

## 日系企業取引への重点化

- 海外進出日系企業1万社との取引強化
- 日系企業の中国進出サポート強化
  - 中国営業推進部の設立 (7月)
  - 中国 4大商業銀行との業務提携 (10月)

## 非日系取引全般の見直し

- 貸出資産の圧縮 / ポートフォリオ改善
  - 非日系リスクアセット 3兆円削減 (今年度)

## 海外拠点のリストラ推進

- 海外拠点の更なる削減
  - 13拠点 (03年度末 43拠点)

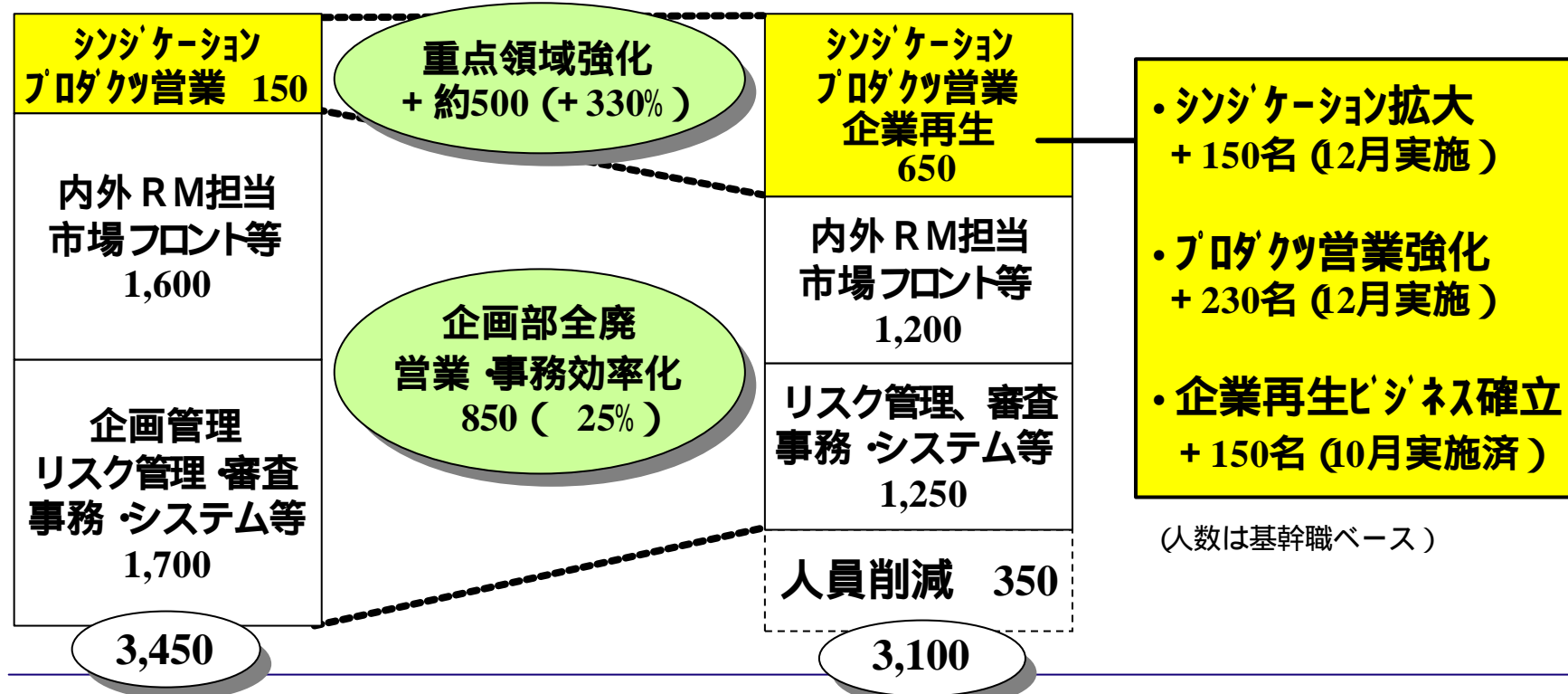
# 経営資源の大胆なシフト - CB

事業戦略の変革に向け、人的資源を重点領域に大胆にシフト

- 各グループ・ユニットの企画部全廃、営業・業務体制の徹底効率化（850名）
- 重点領域（リノベーション・プロダクツ営業 企業再生）に集中配置（+500名）

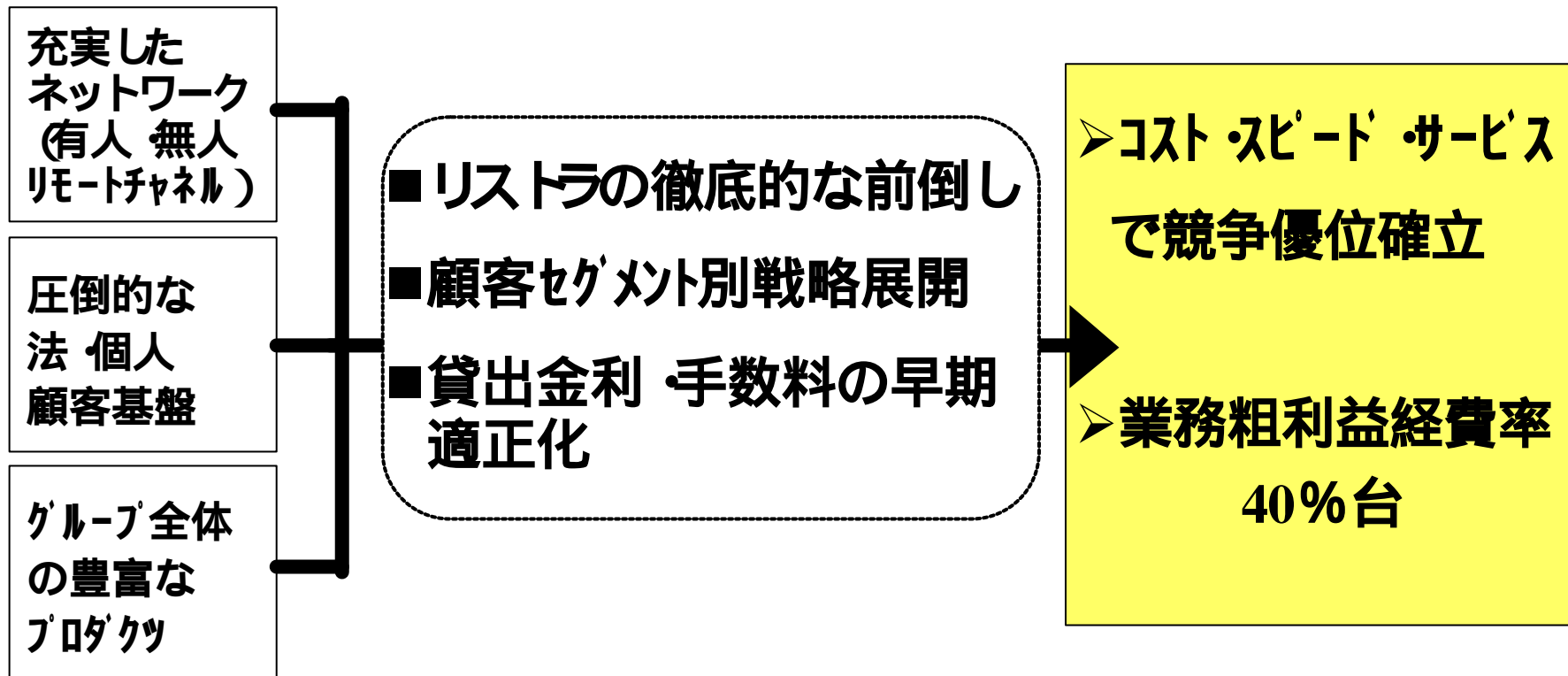
【2002年4月時点】

【2003年3月予定】



# みずほ銀行 (BK)

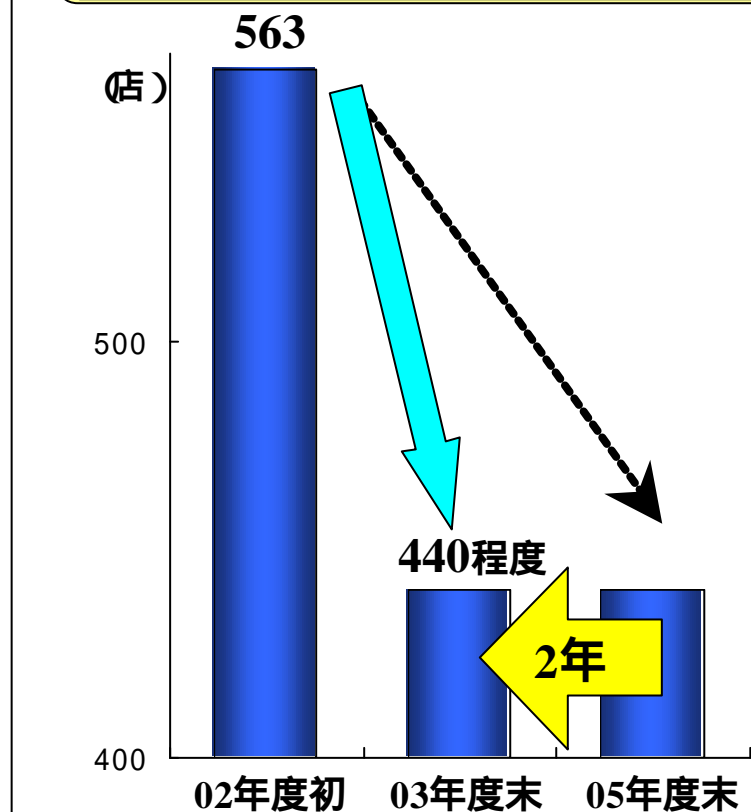
■ ネットワーク・顧客基盤に加え、コスト・スピード・サービスにおいても競争優位な地位を確立



# リストラの徹底的前倒し- BK

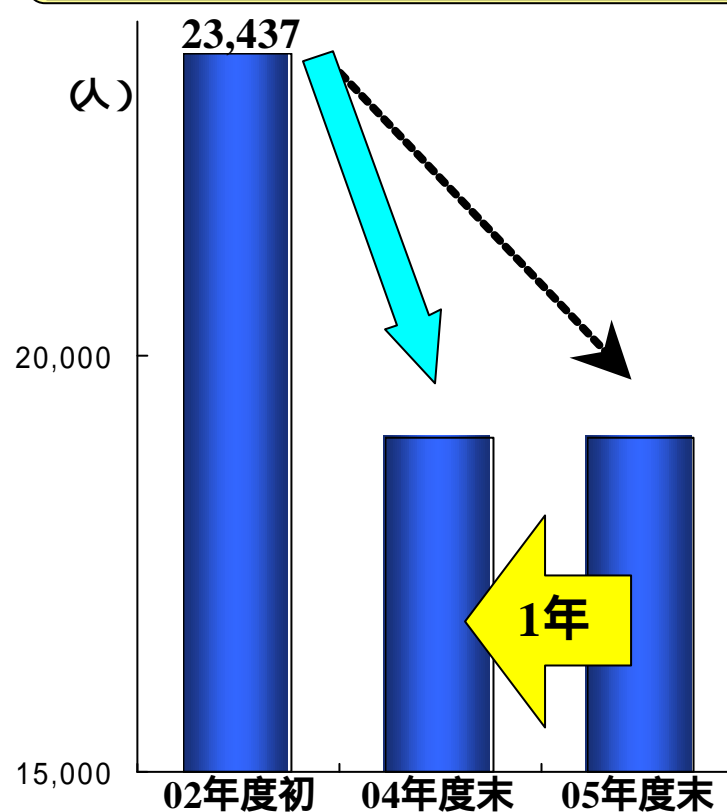
## 国内本支店数

統廃合 (約120ヶ店) 2年前倒し



## 従業員数

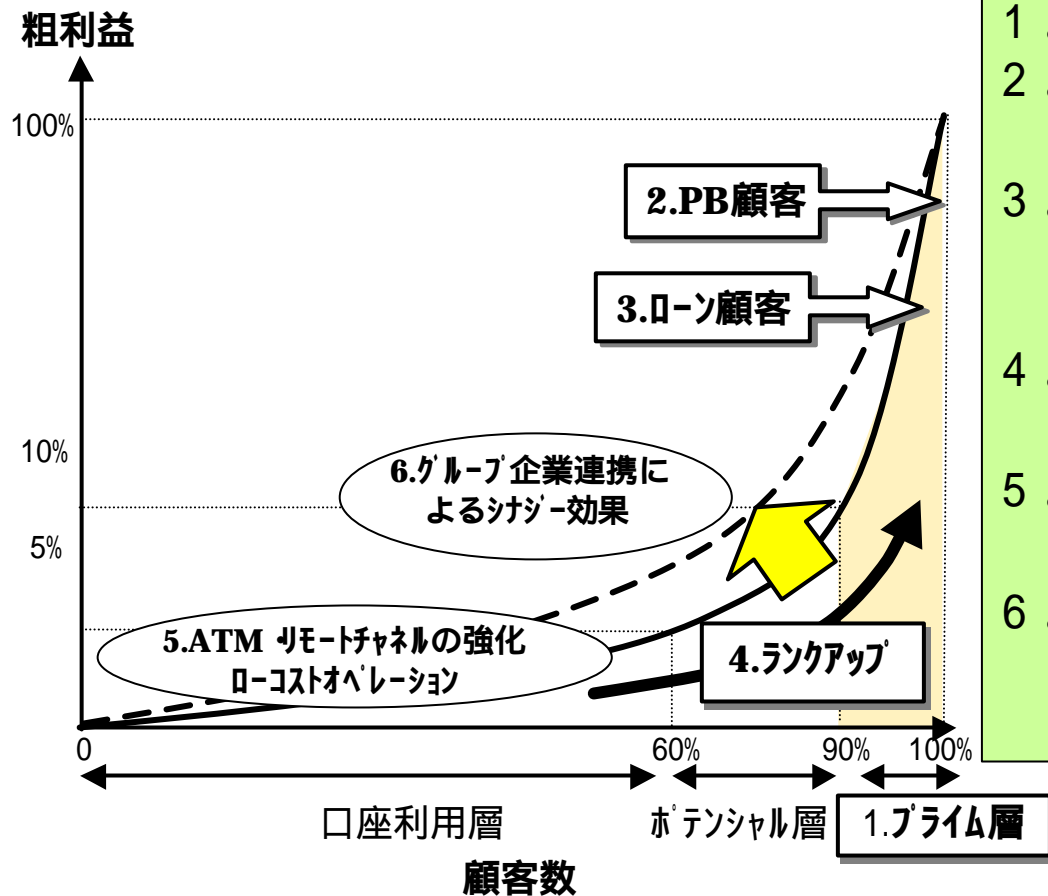
人員削減 (約4,000人) 1年前倒し



[ 経営健全化計画ベース ]

# 顧客セグメント別戦略 (個人) - BK

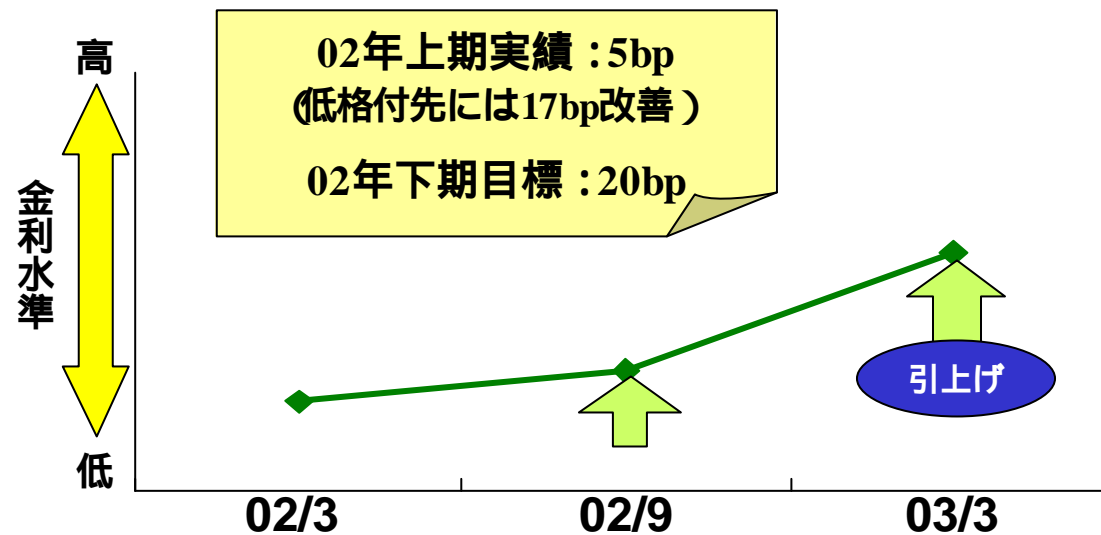
## 個人マーケット:リレーション強化による顧客構造の改革



- 1.プライム層 (メイン先) の取引維持深耕
2. PB顧客の取引開拓 深耕
  - 顧客ニーズに対応したコンサルティング営業
3. ローン顧客の獲得
  - 獲得チャネル拡充・審査スピード向上・住宅ローンセンター再配置
4. 既往顧客のプライム層へのランクアップ
  - 会員制サービスを05/3に1千万人
5. ATM リモートチャネル機能強化によるコストオペレーションの推進
6. グループ企業の相互連携によるシナジー徹底追求
  - 銀行 証券 信託間の共同店舗の推進

# 貸出金利の早期適正化 - BK

- 下期前半に集中交渉の実施
- 金利ガイドラインに拘った適正プライシングの徹底
- 低格付先へのミニмумライン運営の徹底
- 支店評価項目に積極的に組入



# みずほ 変革・加速プログラム』まとめ

	02/下	03年度	04年度	05年度
役員	役員削減・報酬カット			
人事	支店長公募制度導入 (若手層支店長登用)  ニューキャリア支援 (早期退職促進プラン)  360度評価拡大  本部人員スリム化  みずほグループアワード			
リストラ	人員6,300人削減 05/3末 24,000人			05年度経費 7,300億円 (02年度計画比 1,700億円)
	国内支店120ヶ店、海外拠点13拠点削減			
	賞与・定例給与カット			
事業戦略	CB 経営資源シフト シンジケーション・プログラム 企業再生			
	BK 店舗統合前倒し(120ヶ店削減)	2年前倒し		
	BK 人員削減前倒し(4,000名削減)	1年前倒し		

---

本資料には、将来の業績に関する記述が含まれています。こうした記述は、将来の業績を保証するものではなく、リスクや不確実性を内包するものです。将来の業績は、経営環境の変化などにより、目標対比異なる可能性があることにご留意ください。