

MIZUHO IR Day 2015

2015年6月26日

みずほフィナンシャルグループ



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事業戦略及び数値目標等の将来の見通しに影響を与える不確実な要因に係る本資料の作成時点における仮定(本資料記載の前提条件を含む。)を前提としており、かかる記述及び仮定は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。

また、事業戦略及び数値目標等の将来の見通しに関する事項はその時点での当社の認識を反映しており、一定のリスクや不確実性等が含まれております。これらのリスクや不確実性の原因としては、与信関係費用の増加、株価下落、金利の変動、外国為替相場の変動、保有資産の市場流動性低下、退職給付債務等の変動、繰延税金資産の減少、ヘッジ目的等の金融取引に係る財務上の影響、自己資本比率の低下、格付の引き下げ、風説・風評の発生、法令違反、事務・システムリスク、日本及び海外における経済状況の悪化、規制環境の変化その他様々な要因が挙げられます。これらの要因により、将来の見通しと実際の結果は必ずしも一致するものではありません。

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、ディスクロージャー誌等の本邦開示書類や当社が米国証券取引委員会に提出したForm 20-F年次報告書等の米国開示書類等、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。

本資料における 計数及び表記の取扱い

グループ会社の略称等:

〈みずほ〉はみずほグループの総称

みずほフィナンシャルグループ(FG)、みずほ銀行(BK)、みずほ信託銀行(TB)、みずほ証券(SC)、みずほコーポレート銀行(旧CB)、2013年7月の合併前のみずほ銀行(旧BK)

個人ユニット(個人U)、リテールバンキングユニット(RBU)、大企業法人ユニット(大企業U)、事業法人ユニット(事法U)、国際ユニット(IBU)

2013年7月1日、旧BKと旧CBが合併し、新しくBKが発足

2行合算: BK、TBの単体計数の合算値

(2013年度第1四半期までのBK計数は、旧BK、旧CBの単体計数の合算値)

銀・信・証合算: BK、TB、SC(含む主要子会社)の単体計数の合算値

目次

はじめに

- | | | |
|----|----------------|-------|
| 1. | 取締役会 | P. 4 |
| 2. | 営業店業務部門 | P. 9 |
| 3. | 大企業法人ユニット | P. 18 |
| 4. | 国際ユニット | P. 26 |
| 5. | アセットマネジメントユニット | P. 32 |

おわりに

2015年度事業戦略

銀・信・証連携の一層の深化および選択と集中による収益力増強

重点分野 (1)

大企業での優位性確立

銀・信・証連携の更なる進化

重点分野 (2)

法個一体戦略の強化

コンサル機能・銀・信・証連携の更なる強化

重点事業4分野

重点分野 (3)

Super 30戦略の進化

海外顧客基盤の拡充と銀証連携強化

重点分野 (4)

アセットマネジメントの 「第4の柱」化

銀・信・証・アセットマネジメント連携とグループ内再編

取締役会

指名委員会等設置会社における取締役会の機能

モニタリング機能

経営の監督に専念
⇒経営の迅速な意思決定

アドバイジング機能

経営の基本方針を審議
(業務計画、中期経営計画等)

取締役会室のサポート

社外取締役会議

この1年間の成果

1. 取締役会での活発な議論

議案の選定と論点の明確化

2. 経営に多様な視点が入ることによる緊張感

改革への実行力の付与

3. 企業価値向上のためのP(目標)とC(評価)の共有

P D C A

例:2015年度業務計画の策定プロセス

2014年12月19日 **CEO's View(経営の主要課題)**

2015年1月16日 **15年度全体方針**

2月20日 **グループ基本方針**

3月13日 **銀・信・証基本方針**

3月31日 **グループ業務計画決定**
グループ業績評価制度

今後の課題

- 1. より本質的な議論が行われる取締役会に**
 - 社外取締役と執行ライン双方向の活発な議論を
- 2. ガバナンス改革の浸透**
 - 不作為を排除し、情報を共有(守りのガバナンス)
 - スピード感ある意思決定(攻めのガバナンス)
- 3. リスクアペタイト・フレームワーク(RAF)の完全構築**
 - 適切なリスク・テイキングを促す
- 4. PとCの再評価**
 - 収益責任と評価の主体(業績評価制度の点検と改善)
- 5. 中期経営計画の策定**
 - 強い〈みずほ〉をつくる

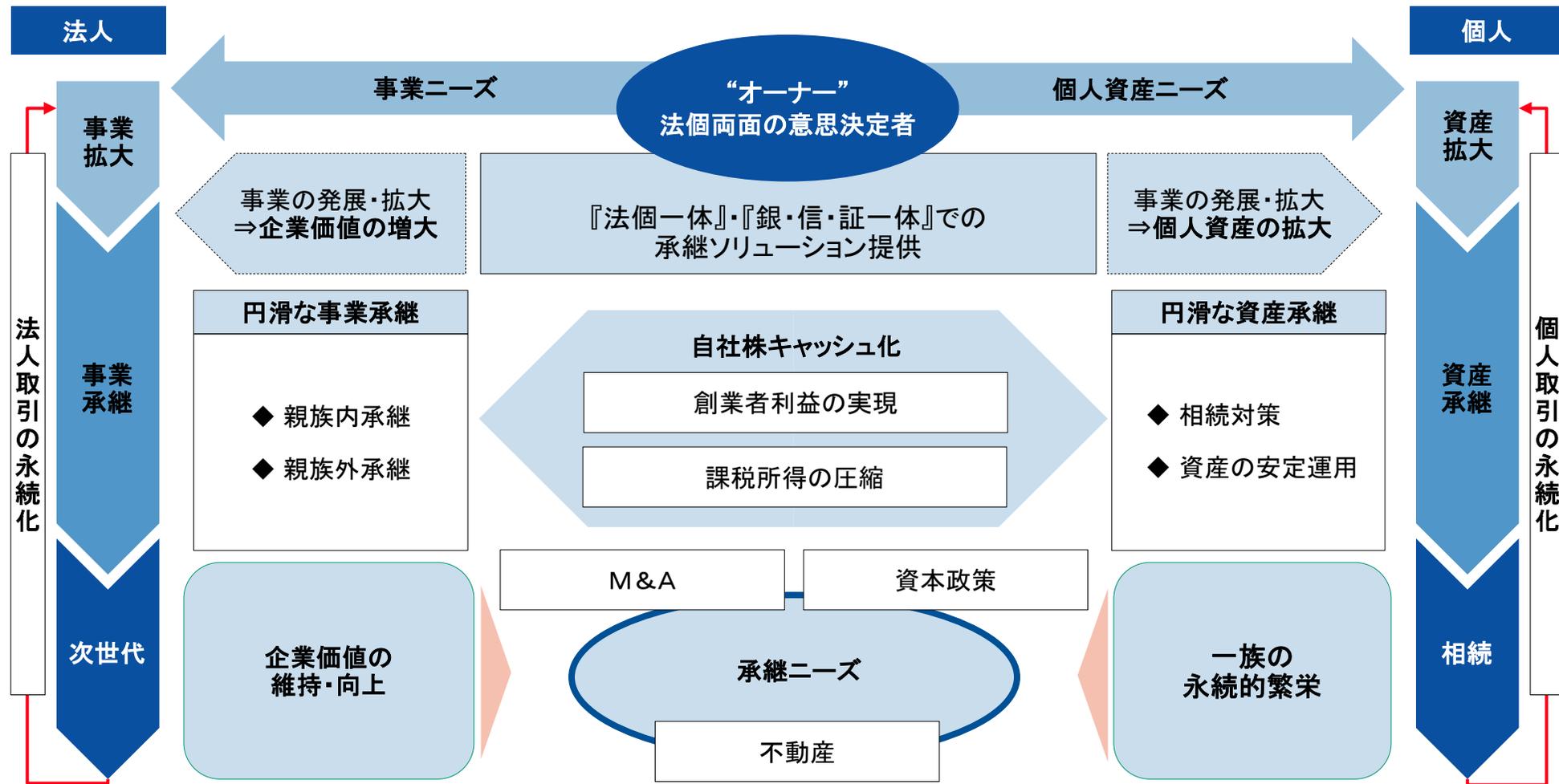
営業店業務部門

法個一体戦略の強化～コンサルティング機能、銀・信・証連携の更なる強化～

- 〈みずほ〉の法個一体戦略
- セグメンテーションの優位性
- 他メガバンクとの比較
- 〈みずほ〉のソリューション提供力
- エリアOne MIZUHO推進プロジェクト
- 他行差別化・優位性確立に向けた人材育成
- 事例紹介

〈みずほ〉の法個一体戦略

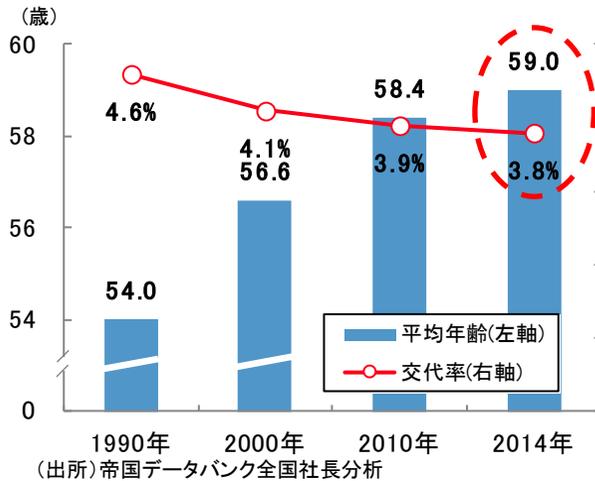
所有と経営が一体不可分なオーナー企業には共通して法・個両面のニーズが存在



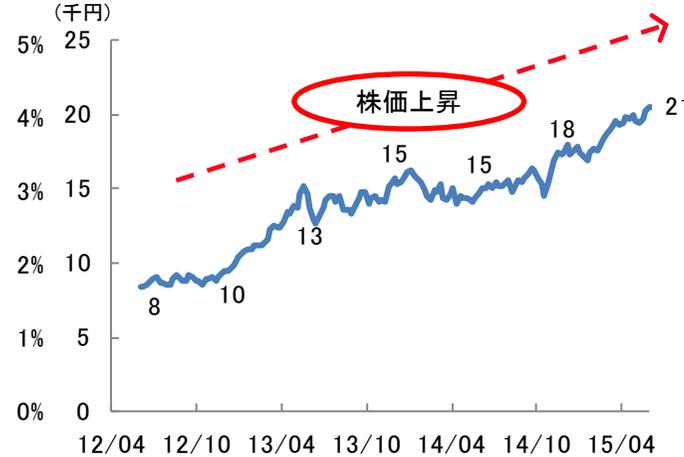
セグメンテーションの優位性①

代表者の高齢化が進行している一方、社長交代率は低水準で推移⇒今後、大相続時代が到来
株価・地価上昇による承継コストの増大や税制改正により、事業・資産承継の対策が急務

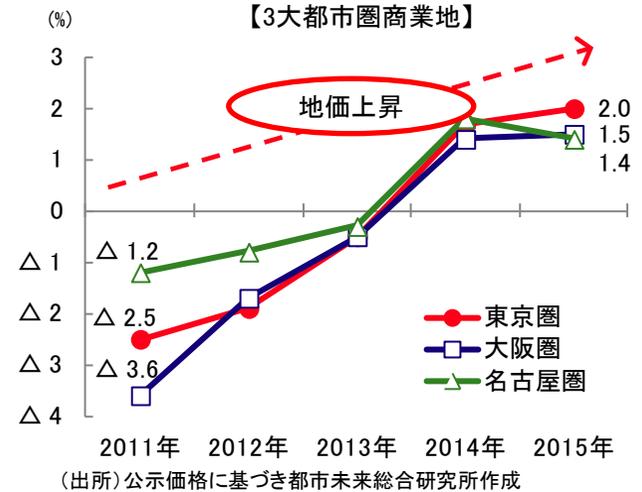
代表者の平均年齢及び交代率



日経平均株価



不動産地価変動率



類似業種比準方式での株価シミュレーション

$$\text{類似する上場会社株価} \times \frac{\text{評価会社の配当}}{\text{上場会社の配当}} + \frac{\text{評価会社の利益}}{\text{上場会社の利益}} \times 3 + \frac{\text{評価会社の簿価純資産}}{\text{上場会社の簿価純資産}} \times \text{斟酌率} \div 5$$

	2011年	2012年	2013年	2014年	足許(15/5末)	2016年
日経平均株価	9,424円	9,126円	13,570円	15,478円	20,563円	2倍
株価指数シミュレーション*	—	100	97	144	164	209

* 株価指数シミュレーション:2011年末日経平均株価を100とした場合の前年末日経平均株価

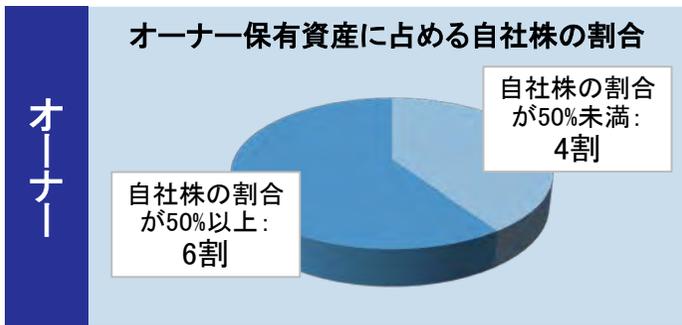
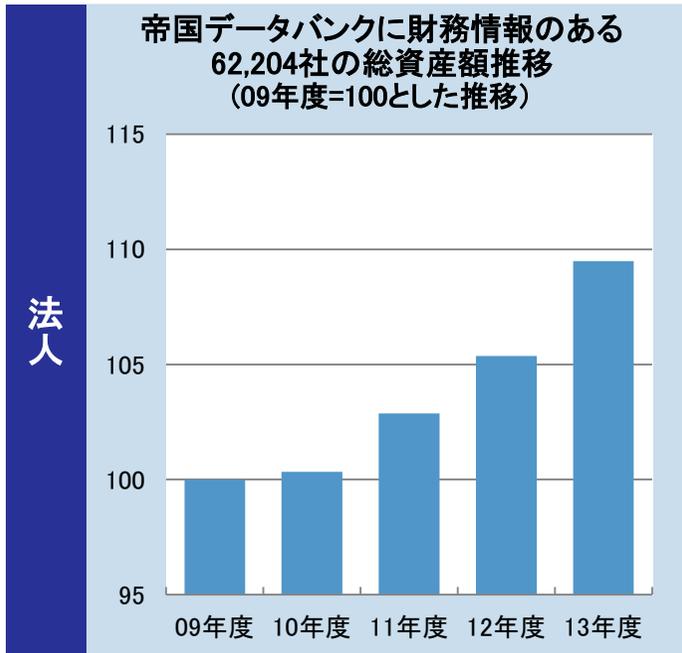
《 税制改正のメリット・デメリット 》

(メリット)
生前贈与や、教育資金一括贈与の活用による税負担の軽減

(デメリット)
法人から、個人への課税シフトによる税負担増大

セグメンテーションの優位性②

企業オーナーは、個人資産に占める「自社株」の割合が高く、保有する「不動産」も含めたアセットコントロールが必要



年商100億円以上先分布(帝国データバンクからの集計・除く東証1部上場先)*

	帝国データバンク社数	取引先数比較			
		みずほ銀行	割合	BTMU	SMBC
首都圏	4,468	3,430	77%	74%	69%
関西	1,607	993	62%	79%	77%
東海	1,096	564	51%	85%	51%
その他	2,580	1,371	53%	36%	37%
全国計	9,751	6,358	65%	66%	60%

ポテンシャル

ソリューション提供力

相続前オーナーB/S

現預金	負債
有価証券	
不動産	自己資本
自社株	

相続時オーナーB/S

現預金	負債
有価証券	
不動産 価値の増大	自己資本
自社株 価値の増大	

資産増加分

アセットコントロール

- ・納税原資対応 - 納税に「そなえる」 → BK 資金調達
- ・評価減対応 - 資産評価を「へらす」 → SC 資金運用
- ・財産移転対応 - 資産を「うつす」 → TB 不動産

* 関西: 大阪府、京都府、兵庫県、奈良県、和歌山県、滋賀県。東海: 愛知県、岐阜県、三重県、静岡県

〈みずほ〉のソリューション提供力

〈みずほ〉の強みを活かした「法個一体」・「銀・信・証一体」でのアプローチにより、法個両面での取引メイン化を実現

類型	法個経営課題	ソリューション	法個両面のビジネスチャンス	
			法人	個人
円滑な 事業承継	事業継続 従業員雇用確保	自社売却(M&A)による 事業承継対策	BK	
	新経営者の招聘	ファンドを活用したMBO による事業承継対策	<ul style="list-style-type: none"> ・事業承継コンサルティング ・貸出金 ・資金調達アドバイザー ・M&Aアドバイザー 	<ul style="list-style-type: none"> ・株式売却資金運用 ・貸出金 ・賃貸不動産向け貸出金
	課税所得の適正化	資産管理会社設立と オーナー株式の移転		
	創業者利益獲得	IPOによる自社株式の売却		
	議決権確保	分散した自社株式の集約		
企業価値の 維持・向上	財務体質強化	ファイナンス手法(資本・ 負債)の最適化	TB	
	競合・他業買収	自社の業容拡大に資する 買収先の選定	<ul style="list-style-type: none"> ・不動産仲介 ・証券代行 	<ul style="list-style-type: none"> ・遺言信託 ・不動産仲介
			SC	
			<ul style="list-style-type: none"> ・IPOコンサルティング 	<ul style="list-style-type: none"> ・証券運用 ・ブロックトレード

エリア One MIZUHO推進プロジェクト

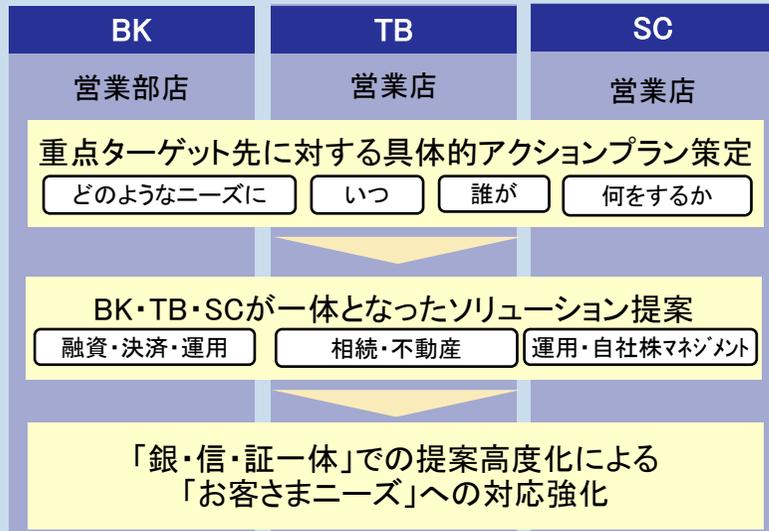
〈みずほ〉の強みである「法個一体」・「銀・信・証一体」の発揮に向け
近隣エリア内のBK・TB・SCが「エリア One MIZUHO推進プロジェクト」を協働

推進体制

営業店

- エリアにおけるマーケット認識と営業方針の共有
- 重点ターゲット先の選定と、提案内容・役割分担の明確化
- 連携推進における課題や要望の洗い出し

BK・TB・SCの営業店長が一堂に会した「実行計画フォロー会議」を開催し、エリアNo.1に向けた進捗状況を共有



営業店業務部門

円滑な連携の
促進に向けた提言

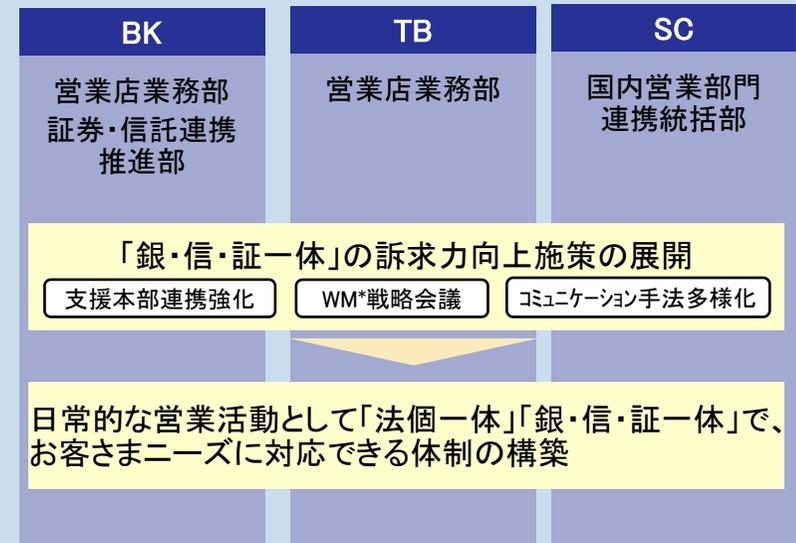


プロジェクト推進
に向けた
徹底サポート

本部

- 現場レベルで発生する業務上の課題の集約・対応
- BK・TB・SCの連携店の見直し
- グループ連携戦略・施策のブラッシュアップ

BK・TB・SCの営業店統括部署の役員が一堂に会した「連携推進連絡会」を定期的で開催し、基本方針を共有

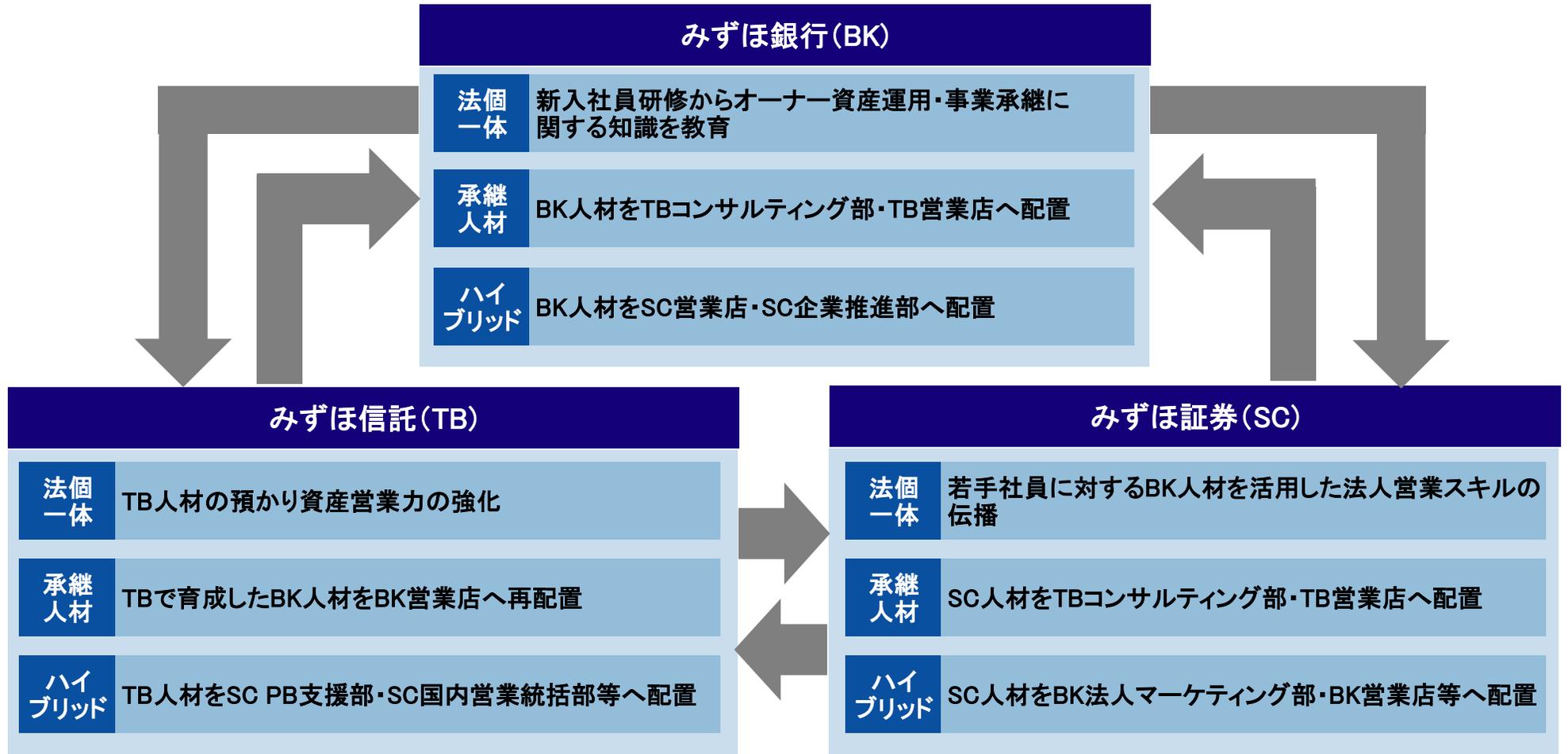


*: WM: Wealth Management

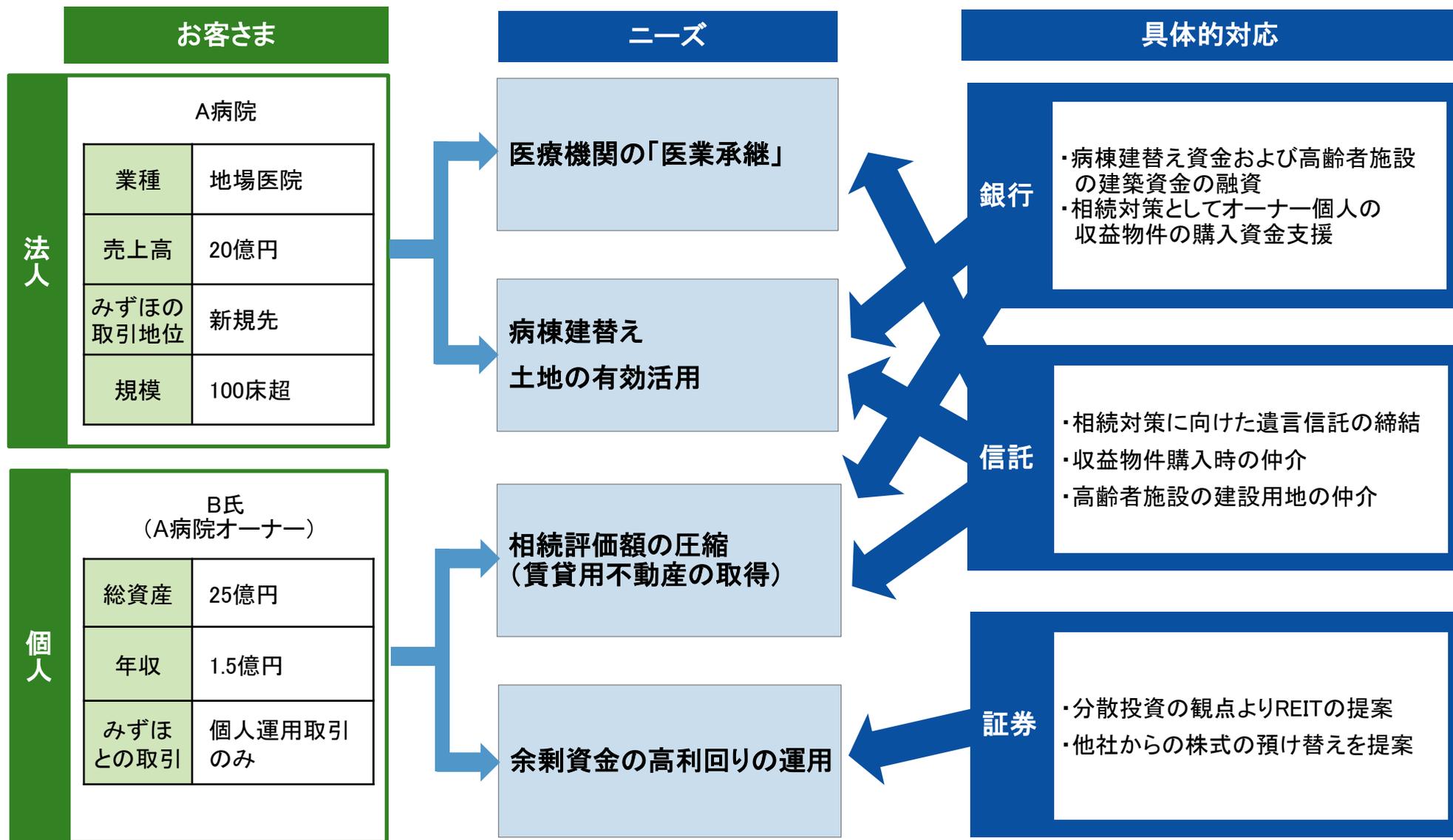
グループ一体での人材戦略・人材育成

他行差別化・優位性確立に向けた人材育成に注力

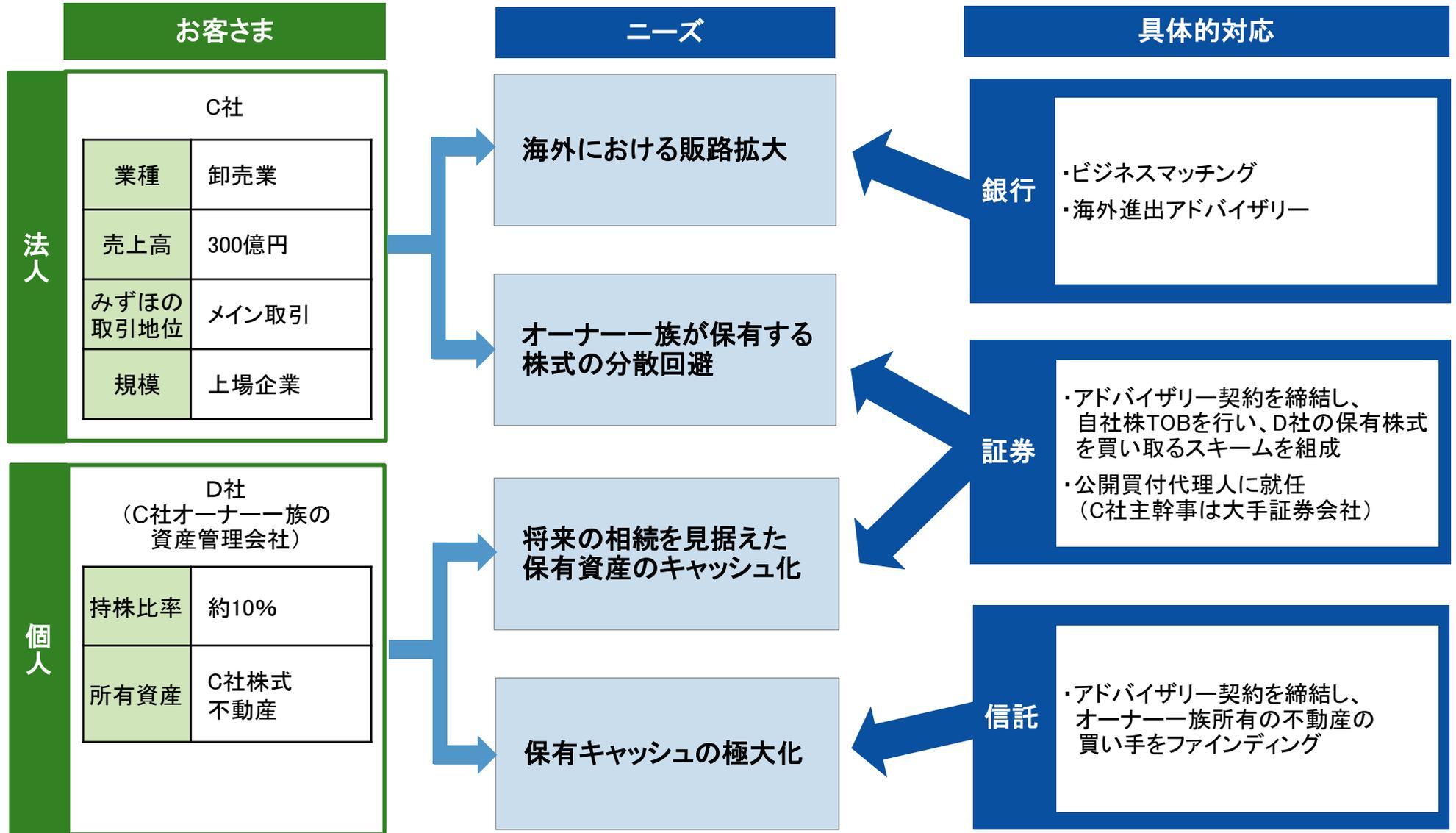
～ 「法個一体」人材・「承継」人材・「銀・信・証」ハイブリッド人材 ～



事例1: 医療法人の承継ニーズへの対応



事例2:オーナー一族の相続ニーズへの対応



大企業法人ユニット

1 大企業法人ユニット 実績ダイジェスト

- 業績は順調に伸長。成長期待領域に注力し、他メガ比優位性を確立

2 大企業分野で圧倒的優位性を確立

- 4つのアクションプラン

1. 超大企業先へのフォーカス
2. 銀・信・証連携営業の加速
3. ボーダレス営業の深化
4. 政策保有株式に対する取組み

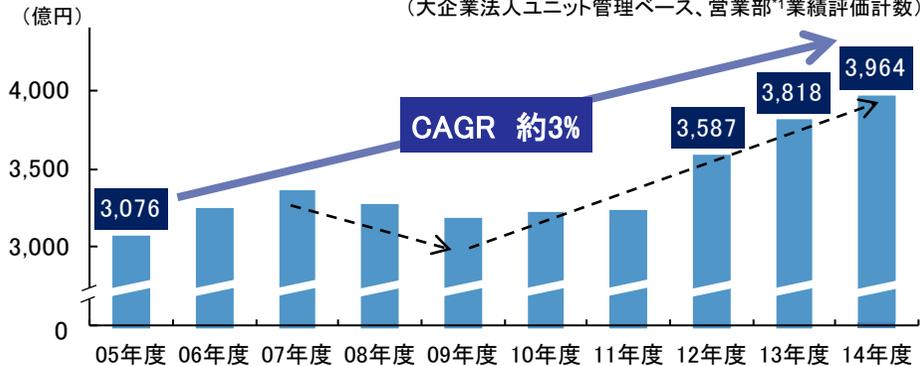
- 2015年度第1四半期スタートダッシュ

1. 大企業法人ユニット 実績 ダイジェスト

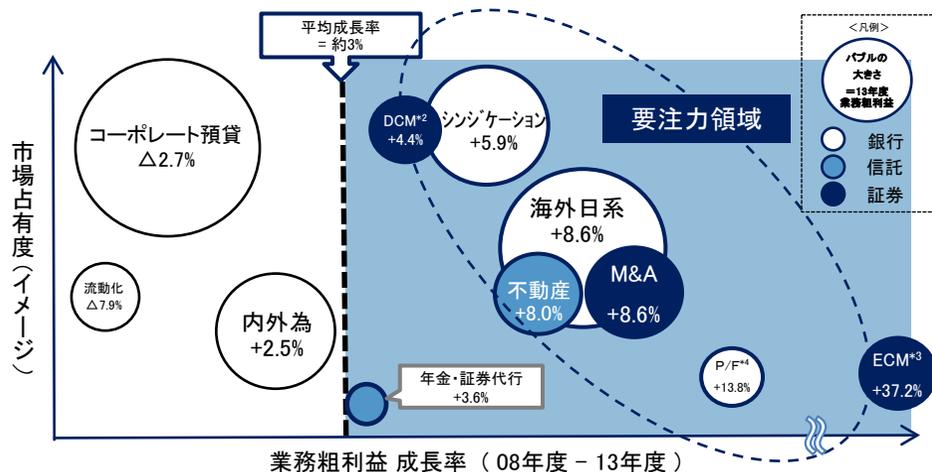
1 業績推移(業務粗利益)

増益基調。2014年度実績は、過去最高益を更新

(大企業法人ユニット管理ベース、営業部¹業績評価計数)



2 プロダクト別 ポートフォリオ



3 3メガ・証券比較 (順位は5社中)

比較項目		MHFG	MUFG	SMFG	野村	大和
銀行分野	1 国内法人貸出 ^{*5}	1位	2位	3位	—	—
	2 国内シンジケートローン ^{*6}	1位	2位	3位	—	—
	3 海外日系貸出(推計) ^{*7}	3位	1位	2位	—	—
	4 プロジェクトファイナンス ^{*8}	3位	1位	2位	—	—
信託分野 ^{*9}	5 不動産 ^{*10}	1位	2位	—	—	—
	6 年金(DC) ^{*11}	1位	2位	—	—	—
	7 証券代行 ^{*12}	2位	1位	—	—	—
証券分野	8 DCM ^{*13}	1位	3位	5位	2位	4位
	9 ECM ^{*14}	3位	5位	2位	1位	4位
	10 M&A(件数) ^{*15}	1位	5位	2位	3位	4位
	11 M&A(金額) ^{*15}	2位	3位	4位	1位	5位
	12 アナリストランキング ^{*16}	1位	5位	3位	2位	4位

*1: 旧CB営業部他 *2: DCM: Debt Capital Markets *3: ECM: Equity Capital Markets *4: P/F: Project Finance *5: 2015/3末ベース、銀行単体ベース、政府等向け貸出金を除く(出所)各社開示資料に基づき推計 *6: 2014/4-2015/3、ブックランナーベース、ファイナンス・クレジット・ローンベース(出所)トムソン・ロイター 日本シンジケートローン *7: 2015/3末残ベース(出所)各社開示資料等より推計 *8: 2014/1-12、グローバルリーグテーブル(出所)「Project Finance International」誌 *9: みずほ信託銀行株式会社及び三菱UFJ信託銀行株式会社の比較に基づき順位付け *10: 2014/4-2015/3、不動産収益(出所)各社開示資料に基づき推計 *11: 2014/5末時点、DC加入者数ベース(出所)「年金情報」誌 格付投資情報センター *12: 各社株主名簿管理人を比較(出所)2015年春 会社四季報 *13: 2014/4-2015/3、引受金額ベース、案件決定日ベース(出所)アイ・エヌ情報センターのデータを基にみずほ証券にて作成 *14: 2014/4-2015/3、引受金額ベース、案件決定日ベース、新規公開株式、既公開株式、転換社債型新株予約権付社債の合算(REIT含む)(出所)アイ・エヌ情報センターのデータを基にみずほ証券にて作成 *15: 2014/4-2015/3、日本企業関連公表案件、親会社の国籍が日本である案件を含む、不動産案件を除外(出所)トムソン・ロイター *16: 「2015年アナリストランキング」において各アナリストが獲得した得点を所属会社ごとに集計したランキング結果(出所)日経ヴェリタス

2. 大企業分野での圧倒的優位性の確立

大企業営業の分野で
圧倒的優位性を確立



One to One で 勝ち抜く

・ Σ Deal 勝利 \Rightarrow Σ 取引先ポジションアップ*1

人・ヒト・ひとは、大企業営業の最大の経営資源
・経営資源の配分の巧拙が、大企業営業の勝敗を決める

人心の高揚

戦闘意欲・敢闘精神・勝ち味・成功体験

ヒトの育成

リーダー・プロフェッショナル

ひとの登用

若手・女性・尖った逸材・一芸に秀でた傑物

課題

1 顧客基盤の奪還・拡充

・競合他行に競り勝つ

2

要員供給の制約

・成長を支える要員の戦略配置

3

ビジネスモデルの完成

・中計重点分野の総仕上げ

4

Global 化への対応

・海外日系営業の深耕
・Global大企業へのアクセス

5

株式簿価削減

・ボラティリティの軽減
・含み益の固定化

アクションプラン

1

超大企業先
にフォーカス

2

銀・信・証連携営業
の加速

3

ボーダレス営業
の深化

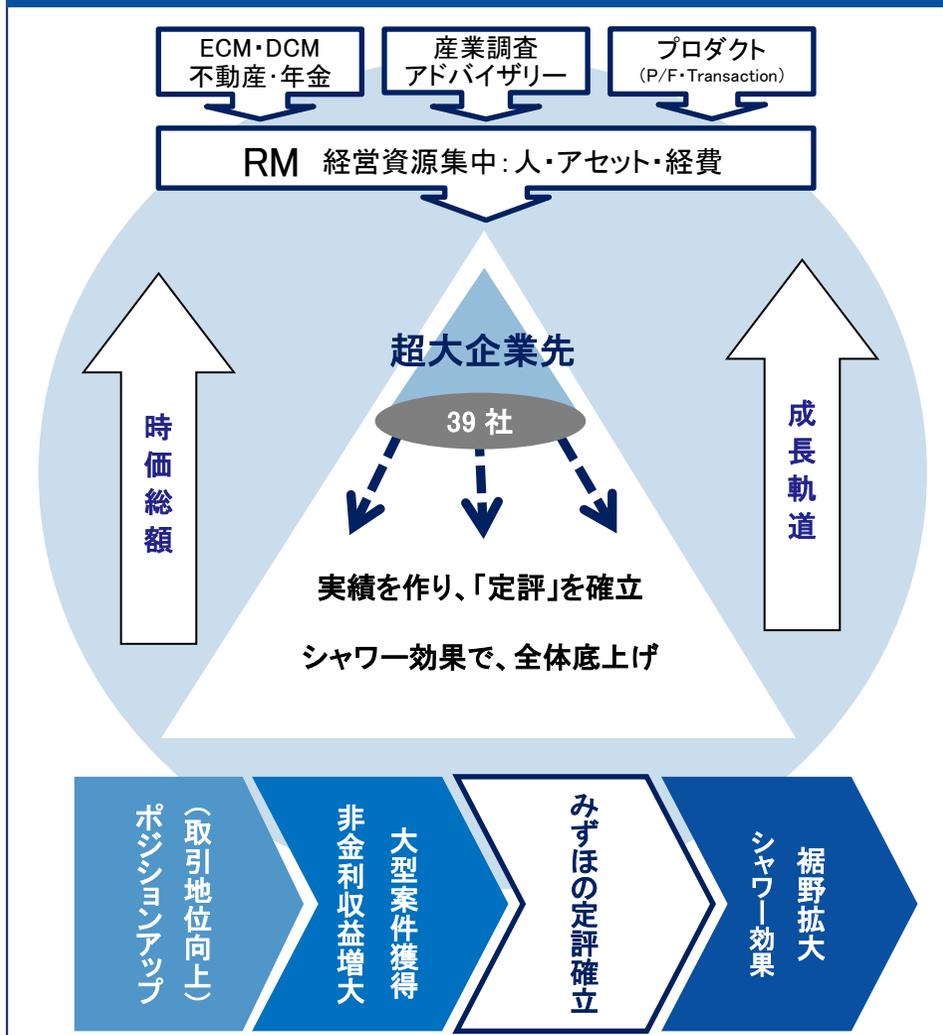
4

政策保有株式
に対する取組み

*1: 個別案件の積上げが、個社取引における取引地位向上に繋がり、その積み上げがくみずほの“のれん”に繋がる

2. 大企業分野での圧倒的優位性の確立

戦略イメージ



1 超大企業先【39社 業務粗利益計画】*1

(億円)

2013年度		2014年度		2017年度(計画)	
業務粗利益	証券・信託 連携収益	業務粗利益	証券・信託 連携収益	業務粗利益	証券・信託 連携収益
1,173 (30.1)	96	1,206 (30.9)	183	1,310 (33.6)	+8%以上 (2014年度実績比)
伸率 +12%					

()内数値は、1社当たりの金額

2 時価総額別 大企業U*2 収益ポートフォリオ

(億円)

時価総額	企業G数	構成比	14年度業務粗利益	構成比	14年度貸出末残	構成比
1.0兆円以上	68G	5%	1,280 (18.8)	32%	6.3兆円 (922)	33%
0.1-1.0兆円	277G	20%	1,426 (5.1)	36%	7.2兆円 (261)	37%
0.1兆円未満他	1,047G	75%	1,258 (1.2)	32%	5.7兆円 (54)	30%
大企業U計	1,392G	100%	3,964 (2.8)	100%	19.2兆円 (137)	100%

()内数値は、1グループ当たりの金額

3 超大企業先に対する 戦略的要員配置

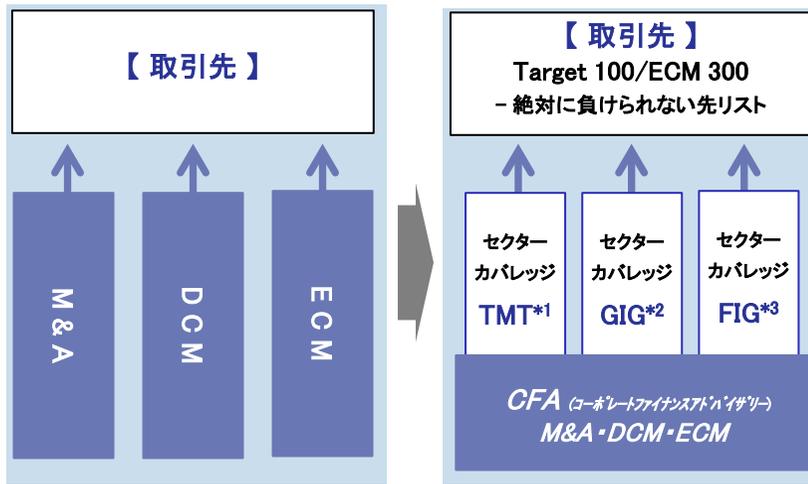
注力分野	必要な人的資源	追加配分
A社 PMI*3 営業	グローバルフリーランサー	+ 2名
B社 内外 M&A	M&A・Global・産業知見	+ 1名
C社 上流権益	Energy Bankerとしての知見	+ 1名
D社 資源金融	Project Financeのリエゾン	+ 1名
E社 Incubation 機能	新発想で仕掛けられる人材	+ 1名
超大企業先 合計(含む証券・トランザクション他)		+ 38名

*1: 大企業法人ユニット管理ベース *2: BK営業部先のみ、企業グループ数ベース、非上場先は時価総額0.1兆円未満先として集計 *3: PMI: Post Merger Integration

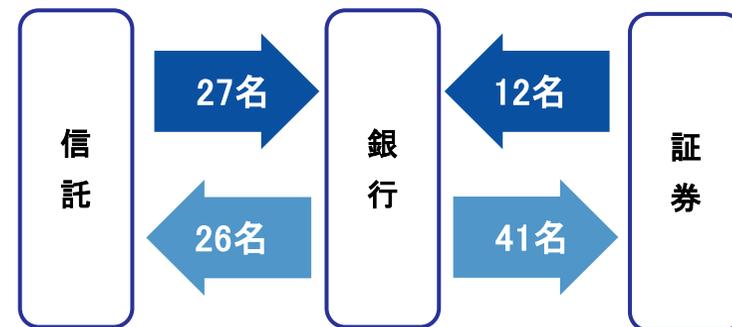
2. 大企業分野での圧倒的優位性の確立

施策
①

－ みずほ証券 営業体制の改革 －

施策
③

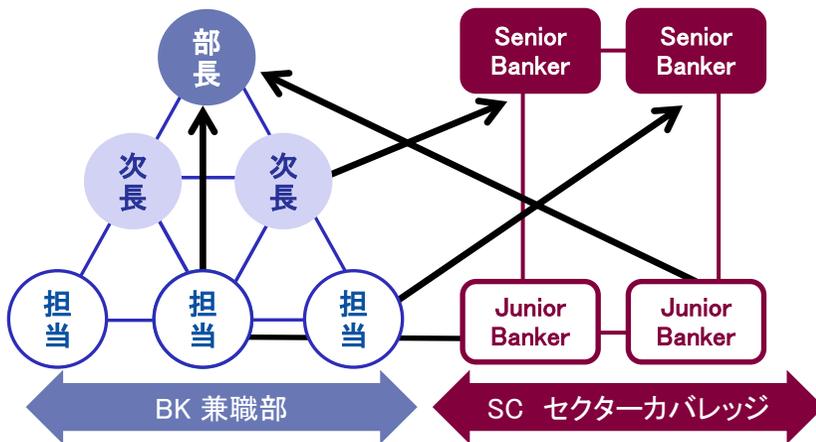
－ 銀・信・証間 人材交流 －



- 13～15年度 - 15年度は5月時点実績ベース(除くトレーニー)
- 銀信証間の人材交流を 若手キャリア開発計画にビルトイン

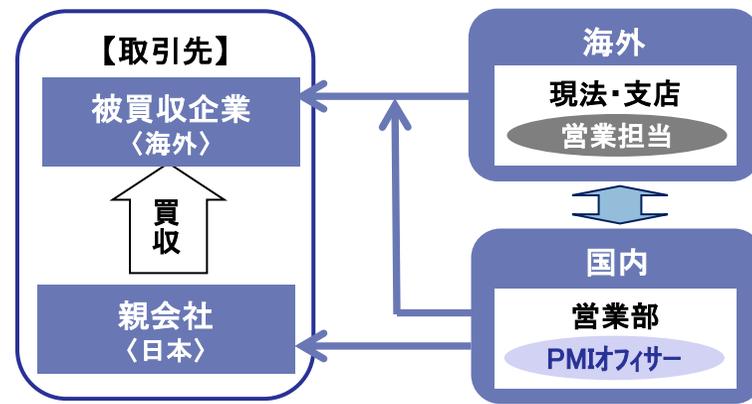
施策
②

－「BK兼職部」と「SCセクターカバレッジ」の 一体営業 －

施策
④

－ PMIオフィサー - 営業態勢のグローバル化 －

- PMIオフィサーが、海外拠点と連携し、親会社目線で海外被買収企業とのビジネスを捕捉(債権流動化・DCM等)

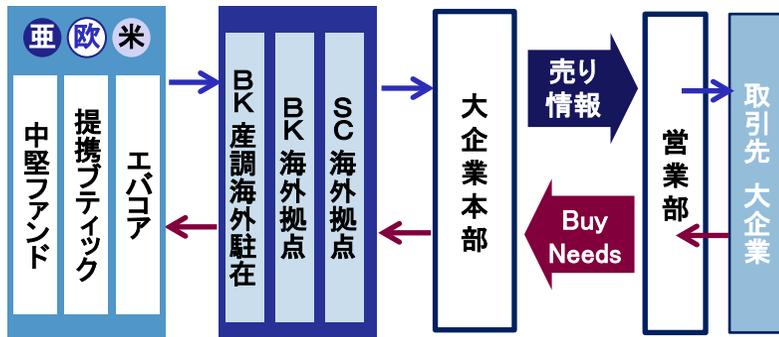


*1: TMT: Telecom Media Technology *2: GIG: General Industry Group *3: FIG: Financial Institution Group

2. 大企業分野での圧倒的優位性の確立

施策⑤

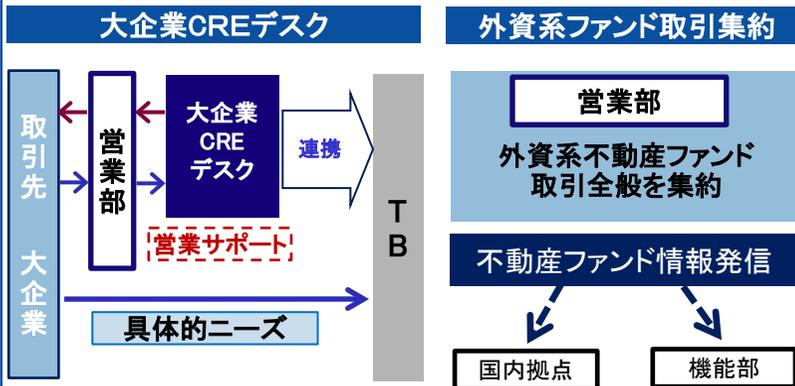
- クロスボーダー M&A 提案営業力の強化 -



■ 売り情報発掘件数(14/3~15/5) 累計 約500件

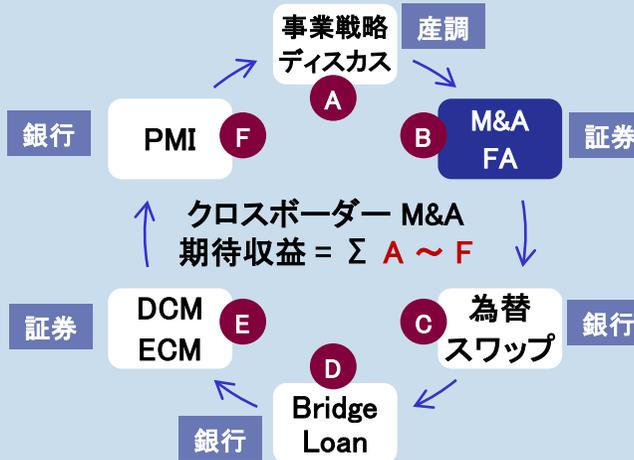
施策⑥

- 不動産情報の発掘と展開 -



■ 不動産情報 発掘 件数(14/4~15/3) 累計 約1,300件

(参考) 銀・証連携 ビジネスバリューチェーン



【主要リーグテーブル】

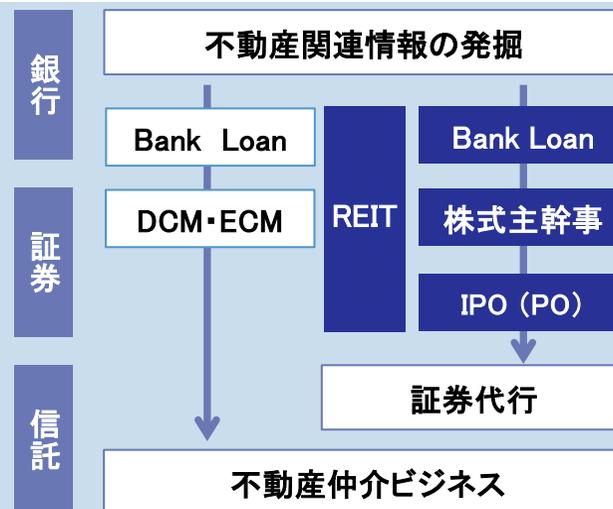
1. XB M&A(件数)*1

No.	アドバイザー	案件数
1	みずほFG	37
2	PwC	30
3	三菱UFJ MS	27

2. XB M&A(金額)*1

No.	アドバイザー	取引金額 (百万ドル)
1	みずほFG	22,239
2	三菱UFJ MS	20,367
3	野村証券	17,563

(参考) 銀・信・証連携 不動産情報 展開イメージ



3. REIT(引受額)*2

No.	金融機関	引受額 (億円)
1	SMFG	2,711
2	野村証券	2,082
3	三菱UFJ MS	2,062
4	みずほFG	1,138

4. 不動産業務(シェア)*3

No.	金融機関	シェア
1	みずほ信託	30.5%
2	三井住友信託	30.0%
3	三菱UFJ信託	27.2%

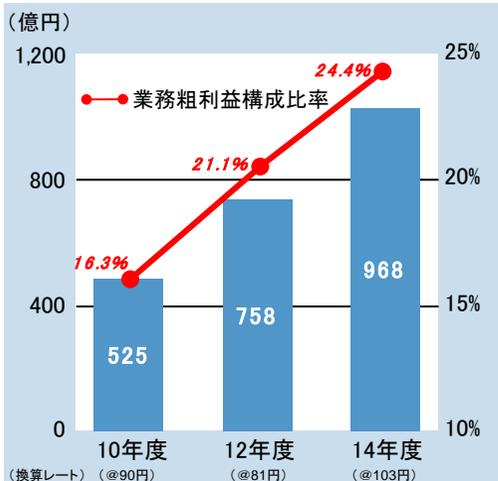
*1:クロスボーダーM&A、2014/1-2014/12、日本企業による海外企業買収案件(公表ベース、不動産案件は除外) (出所)トムソン・ロイター *2:2014/4-2015/3 (出所)トムソン・ロイター

*3:2014/4-2015/3、業界内順位、各社開示資料等から推計

2. 大企業分野での圧倒的優位性の確立

1 海外日系は主戦場

○ 海外日系収益 *1



○ 業務粗利益上位10社の海外日系粗利益

業務粗利益	うち海外日系	海外日系比率
533億円	262億円	49.2%

- 外貨預貸を柱とする海外日系営業は、ユニットの最前線
- 外貨の希少性を認識の上、貸出を梃子に、総合収益の拡大を企図
- ・ 外貨預金増強にドライブ

3 Global 業種別営業態勢構築



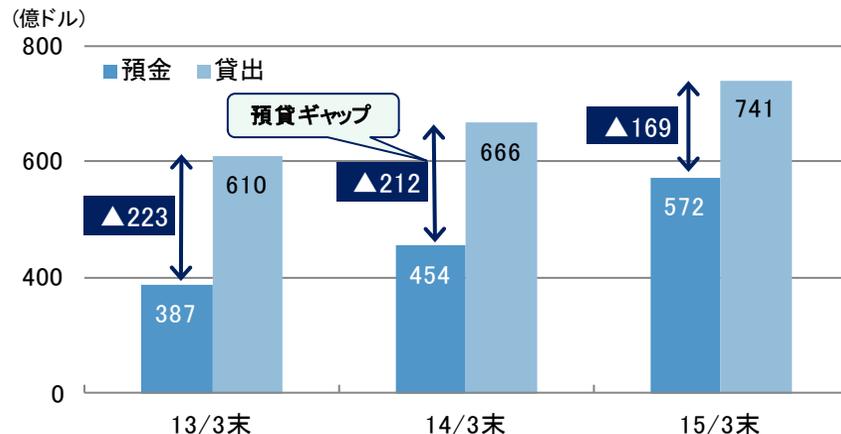
2 Global Transaction 営業部隊の新設

Global Transaction 部隊6人の精鋭 トランザクション分野のエキスパートを集結

<p>石原 次長 財務ソリューション 開発・考案</p>	<p>加藤 ED 外資系大手 トランザクション7年</p>
<p>高橋 調査役 外為営業 エキスパート</p>	<p>渡辺 調査役 電機メーカー RM担当等歴任</p>
<p>佐藤 調査役 トレードファイナンス エキスパート</p>	<p>牛島 調査役 内外為 CMS エキスパート</p>

- ターゲット = 49社
- Global・Hands On・Tailor Made
- ・ 財務戦略高度化提案
- ・ グローバルCMS導入ソリューション
- 資金流把握・取込、内外為、
トレファイ、グローバル資金管理、
為替取引等をワンストップで提案

(参考) 日系企業の外貨預金・貸出金末残*2



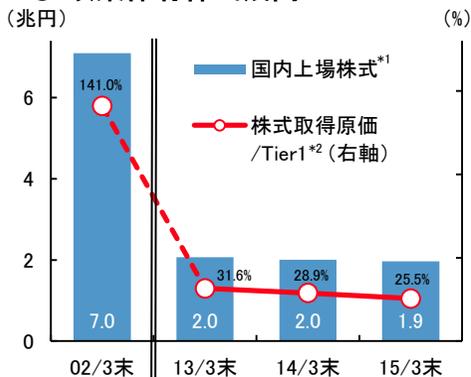
*1: 大企業法人ユニット管理ベース 営業部業績評価

*2: 大企業法人ユニット管理ベース、営業部先のみ、国内外の預金・貸出(除く、モスクワ・インドネシア・ブラジル現地法人)。ユーロ円預金含む計数(15/3末時点残高に占めるユーロ円の割合は約7%程度)

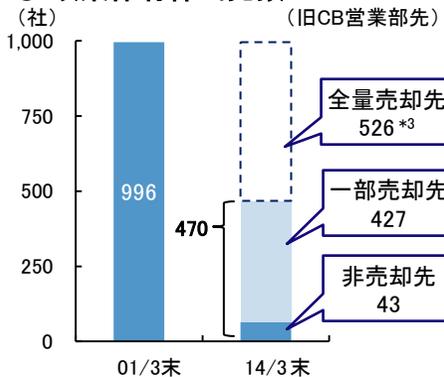
2. 大企業分野での圧倒的優位性の確立

1 政策保有株式対応 その1 ■中計コミットをやり切る

○政策保有株式残高



○政策保有株式先数

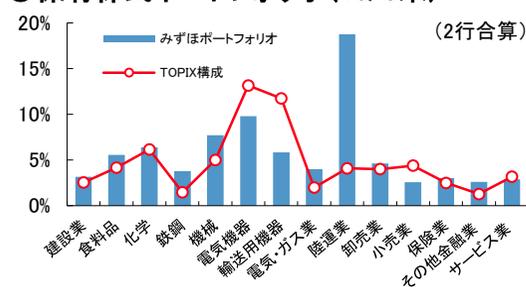


2 政策保有株式対応 その2 ■コーポレートガバナンスコード対応

〈みずほ〉コーポレートガバナンス報告書

- 保有意義の認められる場合を除き、保有しないことを基本方針とする
- 議決権行使は、発行体との対話や専門部署の検証を通じ、企業価値向上の観点等により総合的に判断

○保有株式ポートフォリオ (15/3末)



○株式含み益 (15/3末)

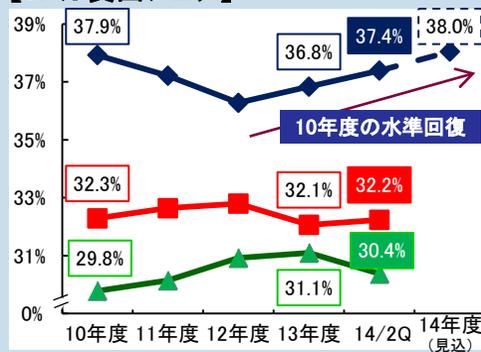
簿価残高	1.9兆円
時価	4.1兆円
含み益	2.1兆円

■取引先の政策保有株式に対するセンチメントが変わるかが鍵

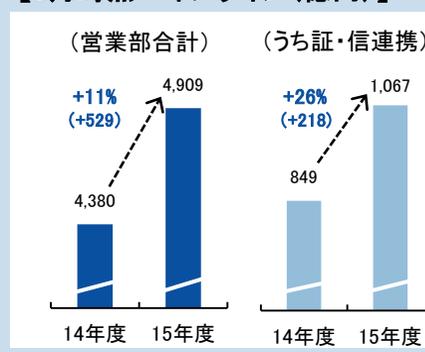
*1: 連結、取得原価ベース、その他有価証券で時価があるもの *2: 02/3末はパーゼル2ベース、13/3末以降はパーゼル3移行措置ベース(第11回第11種優先株式を普通株式等Tier1に含む)、14/3末以降はヘッジ効果勘案後。
*3: 合併・組織再編等の各種コーポレートアクションによる増減も含む *4: 対象企業495社(総借入残100億円以上、正常先、3メガ取引有) 当社ヒアリングベース(除流動化、シローン、海外日系貸出) *5: 営業部案件パイプラインデータより作成

2015年度第1四半期スタートダッシュ

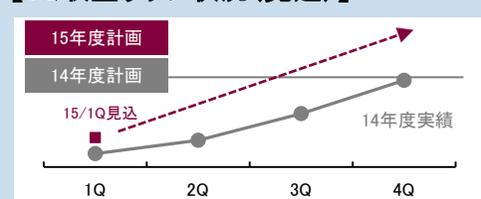
【3メガ貸出シェア】*4



【5月時点パイプライン(億円)】*5



【1Q収益ラップ状況(見込)】

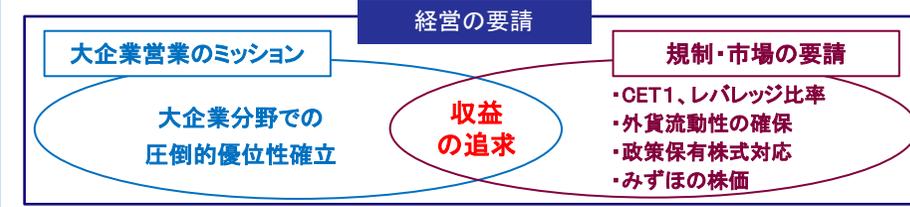


【主要リーグテーブル】

	14/5末実績	15/5末実績
DCM	2位	2位
ECM (除CREIT)	6位	4位
M&A (件数)	3位	3位

攻撃は最大の防御

大企業営業のミッションと経営の要請、規制・市場の要請との公約数は収益の追求
 —大企業RMは、脇目も振らずに営業に専心—



国際ユニット

1 <みずほ>の差別化戦略

(1) 目指すべきポジション

- グローバルコアバンクの一角としての地位
- LCM*・DCM分野でのグローバルトップレベルのステータスとブランド

*Loan Capital Markets

(2) 実績と優位性

2 Super 30戦略の進化

- 質と量の両面での非日系優良顧客基盤の更なる拡充
- 銀証一体運営強化と付帯取引の取込
- 持続的成長を支える取り組み

〈みずほ〉の差別化戦略 ～目指すポジション～

目指すポジション

グローバルコアバンクの一角としての地位を確保

LCM・DCM分野におけるグローバルトップレベルのステータスとブランドを確立

2015年度の重点戦略

《顧客軸》

非日系顧客

- 質と量の両面での非日系優良顧客基盤の更なる拡充

日系顧客

- 日系企業のグローバル成長支援
- 内外顧客基盤の融合&連携

《地域軸》

クロスリージョナル

- 日本とアジアのフランチャイズ
- 日系・非日系の顧客基盤

《機能軸》

投資銀行プロダクツ

- 銀証一体運営の進化
- LCM・DCMの強化

トランザクションバンキング

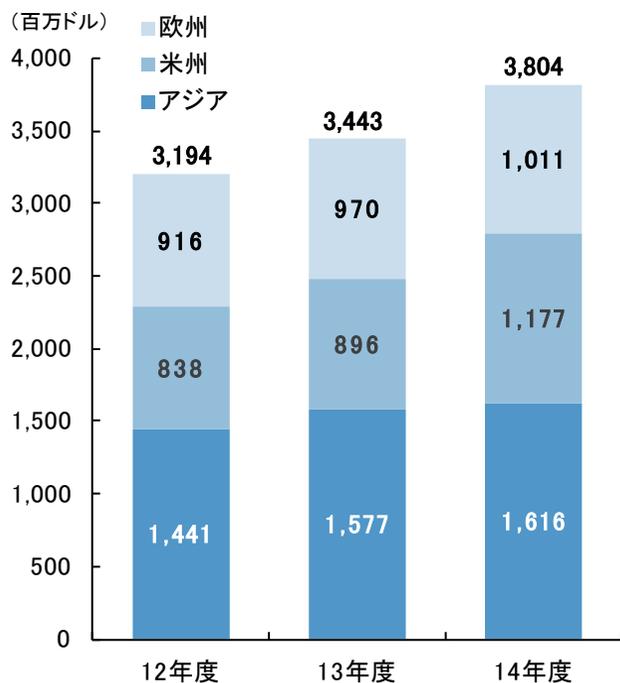
- アジアを起点としたグローバルな商流の取込

〈みずほ〉の差別化戦略 ～実績と優位性～

業務粗利益

- 5期連続最高益を更新
- 米州を中心として、各地域とも安定的に成長

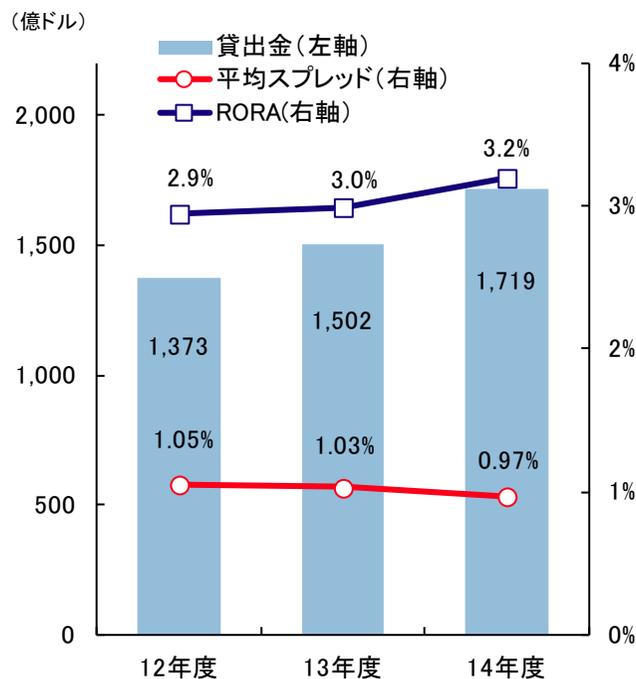
(国際ユニット管理ベース)
(BK海外支店・主要海外現地法人・SC海外現地法人プライマリー部門)



貸出金末残とRORA

- 深掘り営業によるDCMを含めた付帯取引の取込が採算性を改善

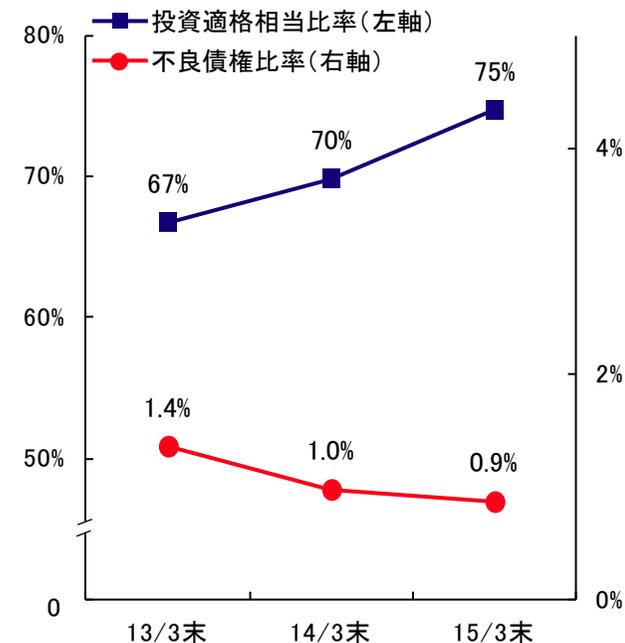
(国際ユニット管理ベース)
(貸出金、平均スプレッド: BK海外支店・中国現法)
(RORA: BK海外支店・主要海外現地法人・SC海外現地法人プライマリー部門)



アセットクオリティ

- 投資適格相当先を中心とする質の高い貸出ポートフォリオを実現

(BK、国際ユニット管理ベース、含む中国現地法人)



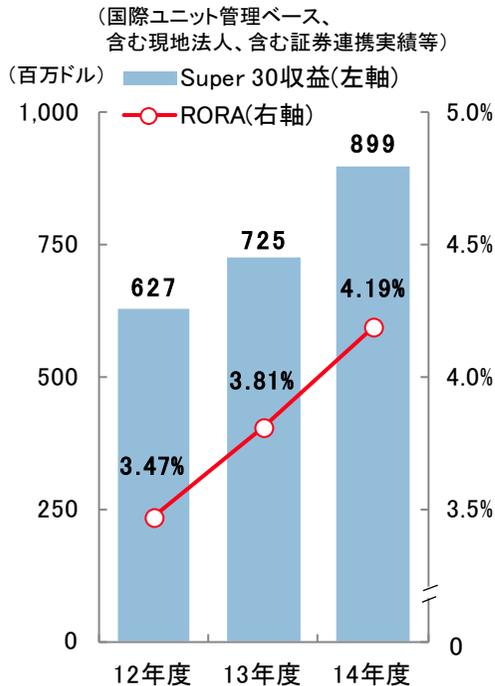
Super 30戦略の進化 ～顧客軸～

質と量の両面での非日系優良顧客基盤の更なる拡充

Super 50との取引地位向上

- RBSの北米アセット買収も梃子に非日系優良企業の顧客基盤の拡充と取引深掘りを加速
- 顧客の事業/財務戦略に基づき取引構想を精緻化、戦略的にアセットを投下

【Super 30先の収益と採算性】



RBSの北米アセット買収効果①

エクスポージャー (うち貸出金)	約365億ドル (約32億ドル)
顧客数	約200グループ (既存取引先含む)
投資適格相当比率	約90%

* 2015年2月26日付BKプレスリリース

2015年度のSuper 30/50対象先



セクターアプローチの強化

- 業種知見と顧客基盤に基づく提案型モデルにより案件ソーシング力を強化
- 市場プレゼンス向上も梃子にターゲット業種での大型買収案件への取組みを強化

【2014年大口M&A案件への参加状況】

買収者	業種	規模 (10億ドル)	みずほの ポジション
1 AT&T Inc	通信	67	Bookrunner
2 Actavis plc	ヘルスケア	66	Bookrunner
3 Kinder Morgan Inc	エネルギー	49	Participant
4 Medtronic Inc	ヘルスケア	47	Participant
5 Halliburton Co	エネルギー	39	-
6 Reynolds American Inc	消費財	28	Bookrunner
7 Walgreen Co	小売	24	Participant
8 Merck KGaA	ヘルスケア	17	-
9 Suntory Holdings Limited	消費財	15	Bookrunner
10 Bayer AG	ヘルスケア	14	Bookrunner
11 General Electric Co	製造業	13	-
12 ZF Friedrichshafen AG	製造業	13	Bookrunner
13 Zimmer Holdings Inc	ヘルスケア	13	Participant
14 3G Capital Inc	消費財	13	-
15 British Sky Broadcasting Group plc	通信	13	Bookrunner
16 Becton Dickinson & Co	ヘルスケア	12	Participant
17 Exelon Corp	ユーティリティ	12	Participant
18 Parentes Holding SE	消費財	11	Participant
19 Kinder Morgan Inc	エネルギー	10	Participant
20 Williams Companies Inc	エネルギー	10	Participant

(出所)Dealogicデータを基にみずほ作成

Super 30戦略の進化 ～機能軸～

銀証一体運営強化と付帯取引の取込

トップレベルのグローバル・デット・プレーヤーへの進化

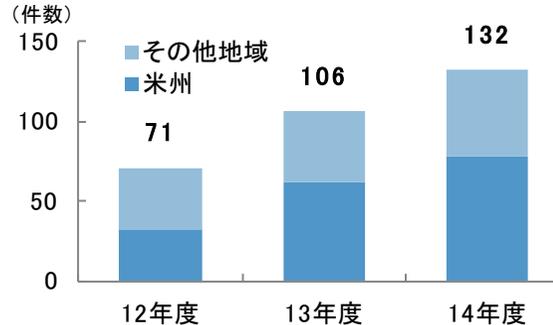
【シンジケートローン(アジア、除く日本)】

市場シェア4年連続邦銀No.1

順位		シェア
1	Standard Chartered PLC	6.3%
2	DBS Group Holdings	5.0%
7	みずほフィナンシャルグループ	3.9%
8	三菱UFJフィナンシャル・グループ	3.7%

2014/1-2014/12、ブックランナーベース(USD、EUR、JPY、AUD、HKD、SGD) (出所)トムソン・ロイター

【DCMブックランナー獲得件数】



アジアでのトランザクション・バンキング強化

- アジアを起点とするグローバルな商流を取込
- アジア拠点への主要プロダクツの導入
- 多国籍企業子会社へのワン・ストップ営業
- 本部・国内外のフロント・専門部署の連携

RBSの北米アセット買収効果②

北米LCM / DCMプラットフォームの強化

- 市場プレゼンス向上、100名以上の人材採用を通じてデット・ファイナンスの銀証一体運営プラットフォームを強化
- 顧客の高度なファイナンス・ニーズに応える、強力なソリューション提供力とエグゼキューション能力を向上

【シンジケートローン(米国)】

順位		シェア
1	JP Morgan	19.3%
2	Bank of America Merrill Lynch	16.9%
3	Citi	11.9%
7	RBS	3.3%
14	みずほフィナンシャルグループ	1.8%

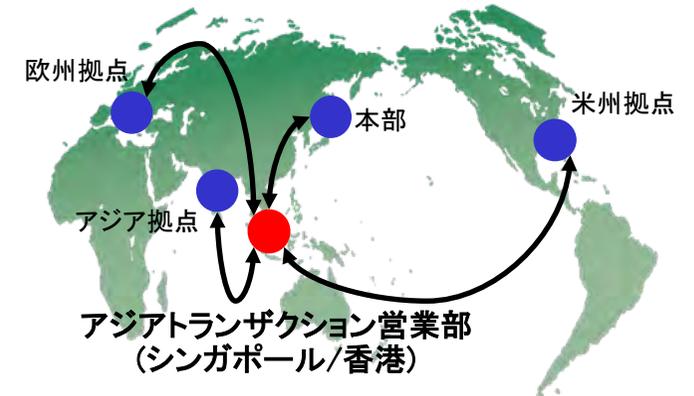
2014/1-2014/12、ブックランナーベース、投資適格 (出所)トムソン・ロイター

【DCM リーグテーブル(米国)】

順位		シェア
1	JP Morgan	13.6%
2	Bank of America Merrill Lynch	11.0%
3	Citi	9.3%
11	RBS	2.8%
16	みずほフィナンシャルグループ	1.3%

2014/1-2014/12、ブックランナーベース、投資適格 (出所)トムソン・ロイター

専担組織を軸とした総合ソリューション 営業体制の確立へ



Super 30戦略の進化 ～持続的な成長を支える取り組み～

ダウンサイドリスクへの対応

強固な与信管理態勢

- 世界経済のダウンサイドリスクの高まり
 - －資源価格下落
 - －新興国の成長鈍化
 - －地政学的リスク
 - －欧州債務問題

- 適切な与信リスク管理態勢
 - －地域毎のリスク特性に配慮した審査体制
 - －予兆管理機能の実効性向上
 - －重点先の調査・審査体制を拡充

【GIIPS及びロシア・ウクライナ向けエクスポージャー】

(2行合算、含む現地法人、管理会計)
(億ドル)

	14/3末	15/3末	差額
GIIPS向けエクスポージャー	52.2	64.3	12.1
ギリシャ	-	-	-
アイルランド	3.4	15.6	12.2
イタリア	13.8	18.7	4.8
ポルトガル	4.7	3.2	△ 1.5
スペイン	30.2	26.8	△ 3.4

(億ドル)

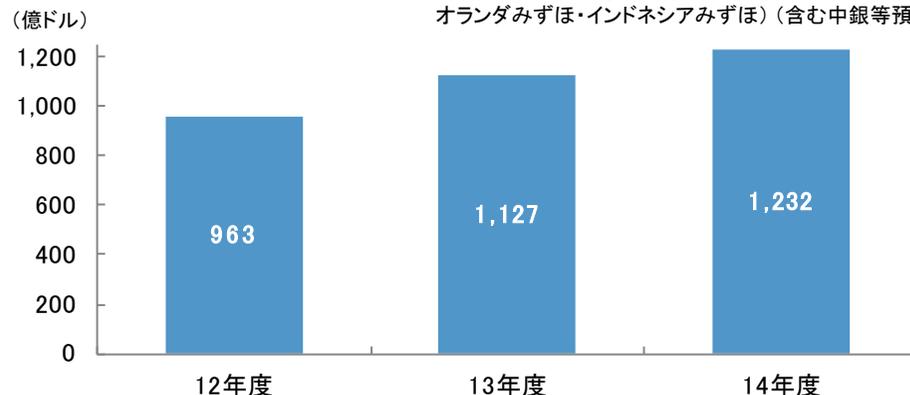
	14/3末	15/3末	差額
ロシア	52.6	35.4	△ 17.2
ウクライナ	-	0.0	0.0

安定的な外貨調達への取組み

外貨預金獲得の一層の強化と調達手段の多様化

【海外外貨預金残高】

(管理会計、BK海外支店・中国現地法人・米国みずほ・オランダみずほ・インドネシアみずほ) (含む中銀等預金)



基盤強化

顧客預金の増強

トランザクションバンキング営業の強化

豪ドル建リテール債 2.5億豪ドル (2014年10月)
2.3億豪ドル (2015年1月)

豪ドル建Transferable CD 7.0億豪ドル (2015年5月)

シンガポールドル建社債 1億シンガポールドル (2014年11月)
0.5億シンガポールドル (2015年6月)

香港ドル建社債 6.2億香港ドル (2015年5月)
6.0億香港ドル (2015年6月)

タイバーツ建社債* 最大32億タイバーツ

*発行認可取得

手段の多様化

アセットマネジメントユニット

1 グループ運用機能の統合推進

- 運用ノウハウ・スキルの結集による商品開発力・運用力・サービス力強化
- 製造部門と販売部門の更なる連携促進によるAUM*積み上げ

*Asset Under Management(運用資産残高)

2 顧客ニーズへの対応力強化

- 確定給付年金(DB)から確定拠出年金(DC)への流れ(年金制度の地殻変動)への対応
- マスリテールから富裕層、年金、地域金融機関等の多様化・高度化する運用ニーズへの的確な対応

アセットマネジメントビジネスを取り巻く環境

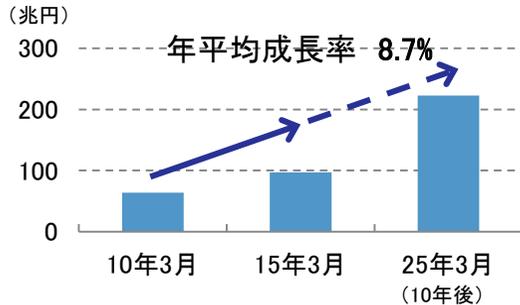
なぜ今、「アセマネビジネス」か

市場

(1) 国内アセマネ市場の拡大

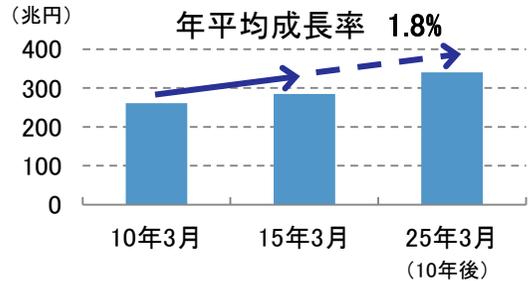
リテール(公募投信)

・貯蓄から投資への流れ



年金

・年金制度改革
・個人型DC加入対象者の拡大



(出所) 投信協会データ等をもとに当社作成

位置付け

(2) 資本効率・収益安定性の高さ

1 資本効率

バーゼルⅢ等規制強化の動き

金融機関に対し資本効率追求の要請

自己勘定投資業務等と比較し、
資本負荷が軽微なアセマネビジネスの
重要性拡大

2 収益安定性

NISA導入やDC制度拡充等の
資産運用環境の改善

制度活用による中長期的資産形成の
拡大

預り資産残高に連動する手数料ビジネス
であり、収益安定性の高いアセマネ
ビジネスの重要性拡大

差別化

(3) 銀・信・証+運用会社一体運営



〈みずほ〉が取る差別化戦略

グループベースでの銀・信・証+運用会社
の一体運営によるアセマネ機能の提供

あらゆる顧客ニーズへの対応力を強化し、
グループ全体の収益機会拡大を実現

アセットマネジメントの「第4の柱」化

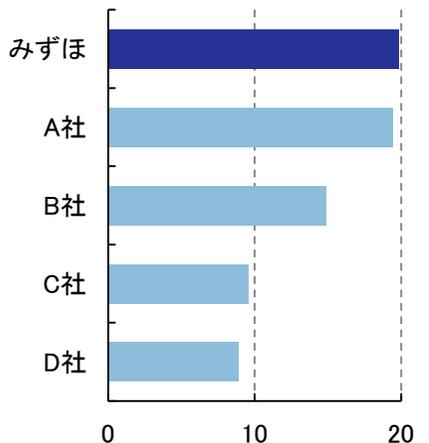
〈みずほ〉のポジション

2015年3月末現在



GPIF運用資産額

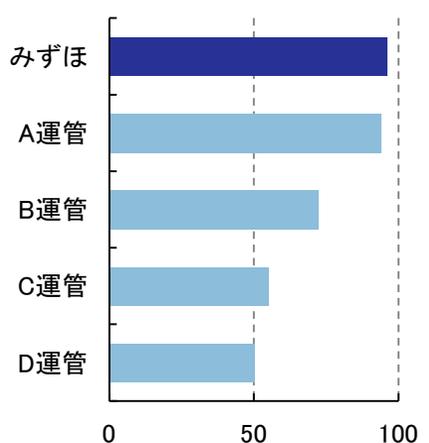
(2014年3月末時点)



(出所) GPIFホームページ

企業型DC加入者数

(2014年5月末時点)



(出所) 年金情報

〈みずほ〉の施策

① グループ運用機能の統合推進

運用資産残高 50兆円

本邦初の投信・投資顧問・信託
一体型の運用会社モデルを構築



② 顧客ニーズへの対応力強化

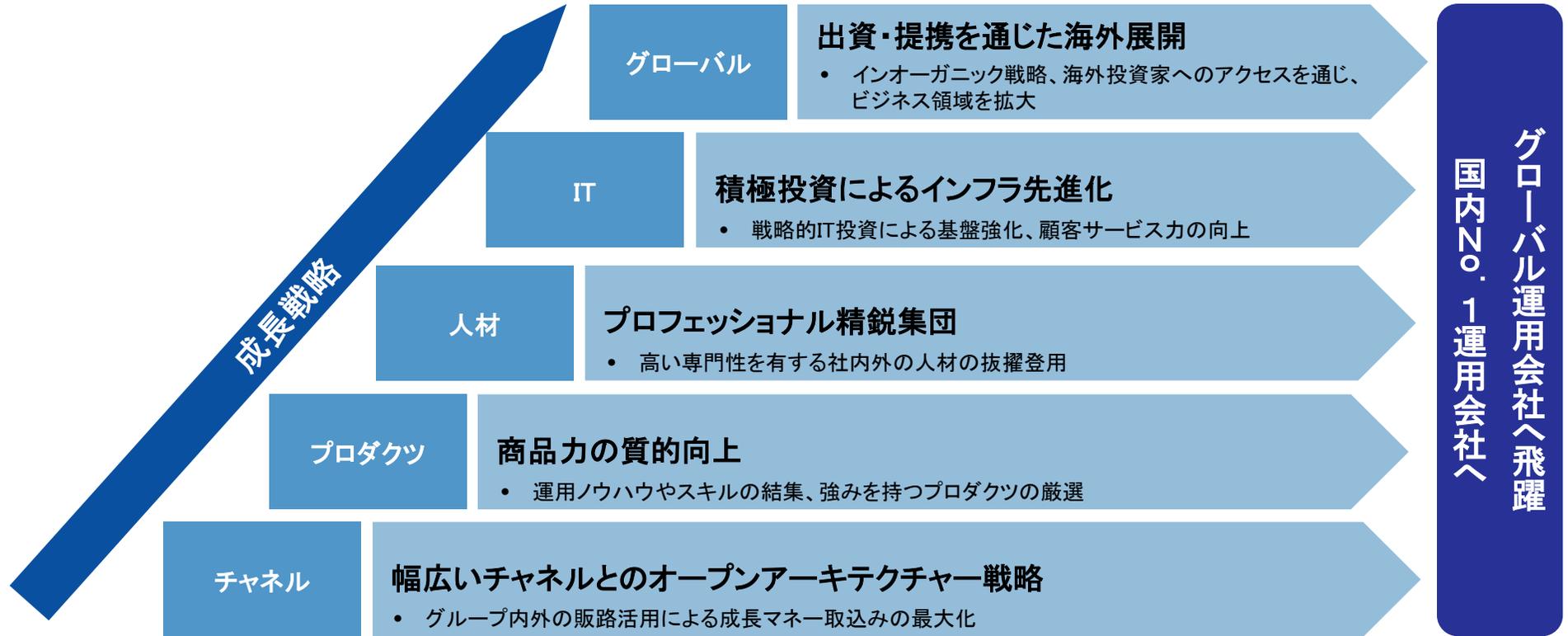
国内外の
プロダクツ提供力強化

グローバル運用機能高度化



アセットマネジメントの「第4の柱」化を実現

グループ運用機能の統合推進



グループ運用機能の統合による国内事業基盤強化

質・量ともにトップクラスのプレゼンス

- ・ 経営効率性・生産性向上

「投信・投資顧問・信託」一体型

- ・ 年金プロダクツのリテールへの展開

先進的なガバナンス体制

- ・ 顧客本位、独立性・透明性の高い経営体制

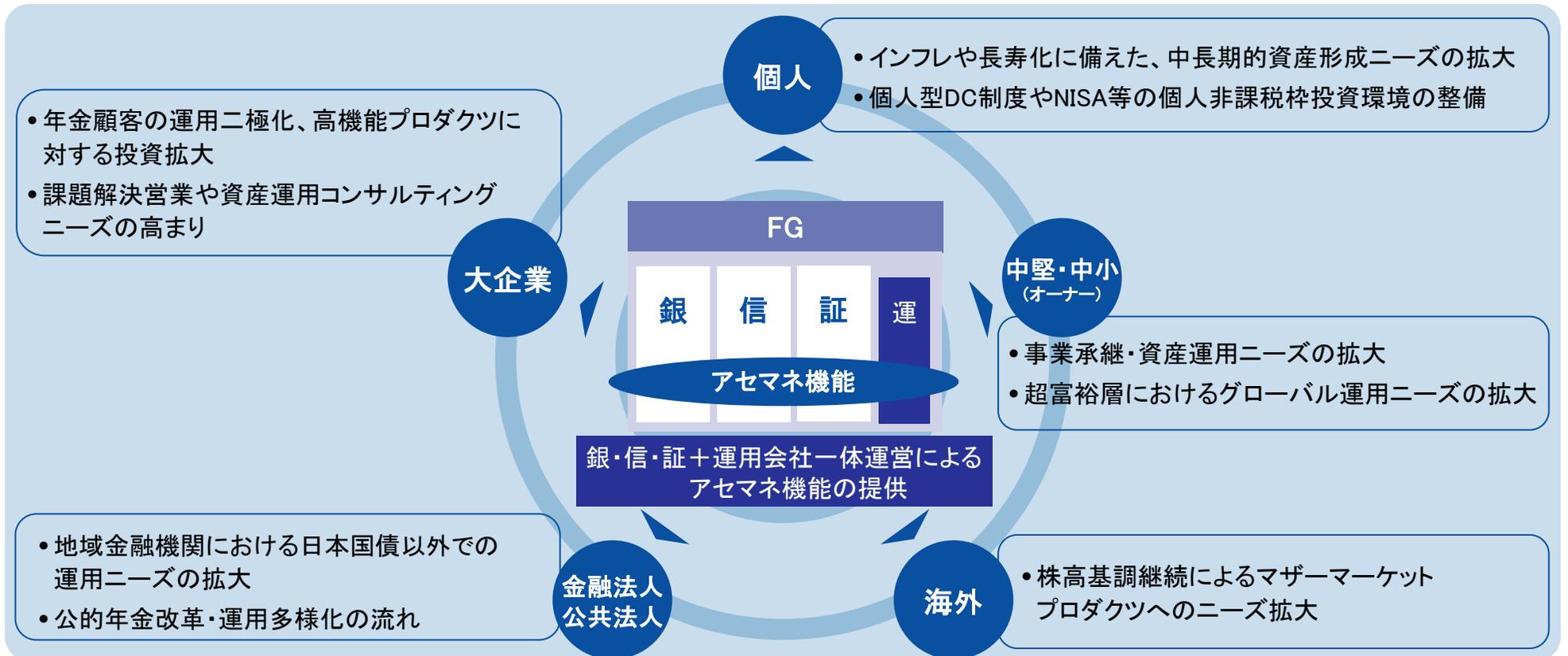
顧客ニーズへの対応力強化

製造部門と販売部門の連携促進

法人対顧部門へのソリューション提供や連携強化

個人金融資産の取込み・活性化への貢献

年金・機関投資家等との取引拡大



グループ全体の収益機会拡大を実現