

2015年度決算 会社説明会

新中期経営計画 「進化する“One MIZUHO”」

～総合金融コンサルティンググループを目指して～

2016年5月24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、統合報告書（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>はみずほグループの総称

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)

リテール・事業法人カンパニー(RBC)、大企業・金融・公共法人カンパニー(CIC)、グローバルコーポレート
カンパニー(GCC)、グローバルマーケットカンパニー(GMC)、アセットマネジメントカンパニー(AMC)

親会社株主純利益：親会社株主に帰属する当期純利益

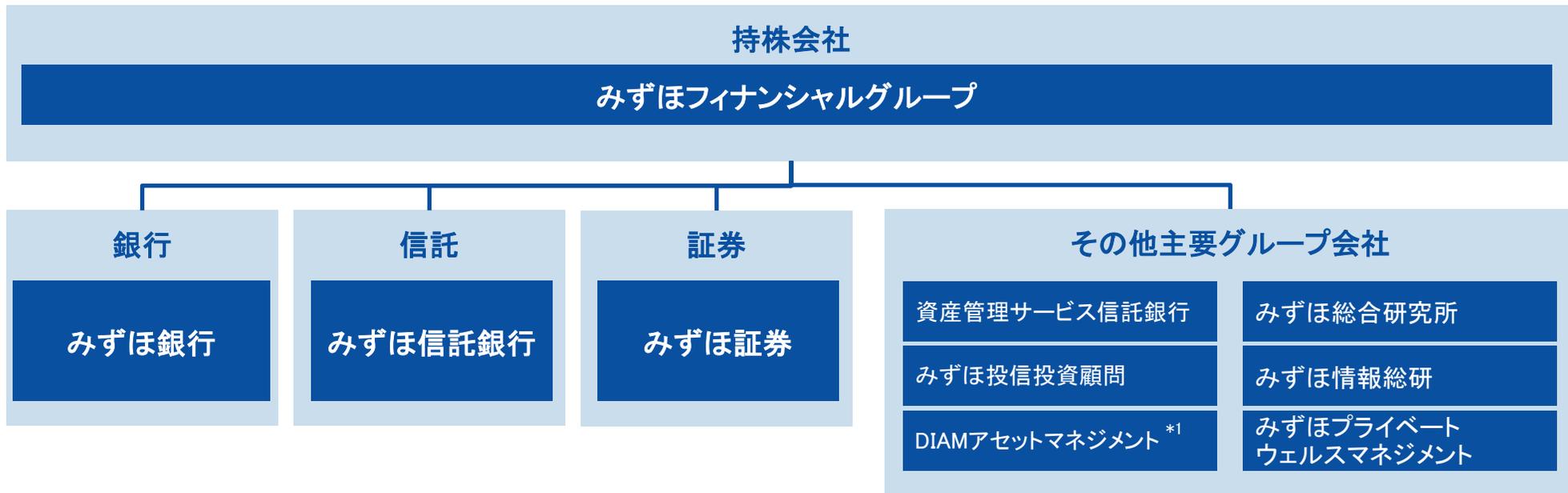
2行合算：BK、TBの単体計数の合算値（2013年度第1四半期までのBK計数は、旧BK、旧CBの単体計数の合算値）

銀・信・証合算：BK、TB、SC(含む主要子会社)の単体計数の合算値

グループ合算：BK、TB、SC、アセットマネジメントOne（16年10月設立予定）及び主要子会社の単体計数の合算値

ユニット管理ベース：2015年度までの実績値につき旧ユニットが集計した管理計数

〈みずほ〉グループ



(概数)

| | | | | | |
|---------------------------|-----------------------|------------------------|--------------------------------|------------------------------|---|
| 本邦トップレベルの 顧客基盤 | 個人顧客 2,400万 | 証券総合口座数 165万 | 中堅・中小企業等 融資先 10万先 | 本邦上場企業 カバレッジ 7割 | Forbes Global 200*2 カバレッジ(非日系先) 8割 |
|---------------------------|-----------------------|------------------------|--------------------------------|------------------------------|---|

格付一覧

(2016年5月13日現在)

| | S&P | Moody's | Fitch | R&I | JCR |
|---------|-----|---------|-------|-----|-----|
| FG | A- | A1 | A- | A+ | AA- |
| BK / TB | A | A1 | A- | AA- | AA |

*1: 持分法適用の関連会社 *2: Forbes Global 2000のうち上位200社(除く金融機関)

目次

2015年度決算

| | | | |
|-----------------------------------|-------|---------------------------|-------|
| - 決算総括 | P. 4 | - 銀・信・証連携 | P. 19 |
| - ユニット別業務純益 | P. 7 | - 国内業績(個人) | P. 21 |
| - KPI (Key Performance Indicator) | P. 8 | - 国内業績(法人) | P. 22 |
| - 顧客部門 金利収支 | P. 9 | - 海外業績 | P. 23 |
| - 顧客部門 非金利収支 | P. 12 | - 海外貸出ポートフォリオ | P. 24 |
| - 経費 | P. 13 | - 資源セクター・GIIPS等向けエクスポージャー | P. 25 |
| - 有価証券ポートフォリオ | P. 14 | - 2016年度計画 | P. 26 |
| - クレジットポートフォリオ | P. 16 | - マイナス金利政策導入影響 | P. 27 |
| - みずほ証券 | P. 17 | - ESGへの取組み | P. 28 |
| - 重点事業4分野 | P. 18 | - 〈みずほ〉の特長 | P. 32 |

新中期経営計画「進化する“One MIZUHO”」～総合金融コンサルティンググループを目指して～

| | | | |
|--------------------------------|-------|---------------------------|-------|
| 1. 背景 | | (3) 10の戦略軸 | |
| - 前中期経営計画の総括 | P. 37 | - 非金利ビジネスモデルの強化 | P. 52 |
| - 歴史認識と存在価値 | P. 38 | - 貯蓄から投資への対応 | P. 53 |
| - 経営環境認識 | P. 39 | - リサーチ&コンサルティング機能の強化 | P. 54 |
| - リスクアペタイト | P. 41 | - FinTechへの対応 | P. 55 |
| 2. 概要 | | - エリアOne MIZUHO戦略 | P. 57 |
| (1) 骨子 | | - バランスシートコントロール戦略とコスト構造改革 | P. 58 |
| - 新中期経営計画の骨子 | P. 43 | - 政策保有株式の削減 | P. 59 |
| - オペレーショナルエクセレンス(卓越した業務遂行力)の追求 | P. 44 | - 次期システムへの移行 | P. 60 |
| (2) 5つの基本方針 | | (4) 経営基盤 | |
| - カンパニー制の導入 | P. 46 | - 財務目標 | P. 62 |
| - 事業の選択と集中 | P. 47 | - 収益ロードマップ | P. 63 |
| - 強靱な財務体質の確立 | P. 48 | - 業務粗利益(顧客部門) | P. 64 |
| - 金融イノベーションへの積極的取り組み | P. 49 | - 経費 | P. 65 |
| - 強い〈みずほ〉を支える人材の活躍促進とカルチャーの確立 | P. 50 | - 資本政策 | P. 66 |
| | | - インオーガニック成長戦略 | P. 67 |
| | | - カンパニー別損益 | P. 68 |
| | | - KPI | P. 69 |

決算総括

(2行合算、部門別計数は管理会計)

| (億円) | 15年度 実績 | 前年度比 | 15年度 計画 | 達成率 | 本資料 説明ページ |
|--------------------|------------|-------|------------|--------|--------------|
| 1 業務粗利益 | 15,993 | △ 303 | | | |
| 2 顧客部門 | 14,133 | +477 | | | |
| 3 金利収支 | 8,003 | +174 | | | P. 9 |
| 4 非金利収支 | 6,131 | +304 | | | P.12 |
| 5 市場部門・その他 | 1,860 | △ 780 | | | |
| 6 経費 (除く臨時処理分) | △ 9,109 | △ 26 | | | P.13 |
| 7 顧客部門 | △ 7,296 | △ 291 | | | |
| 8 市場部門・その他 | △ 1,813 | +265 | | | |
| 9 実質業務純益 | 6,884 | △ 329 | 8,100 | 84.9% | |
| 10 顧客部門 | 6,837 | +186 | | | |
| 11 市場部門・その他 | 47 | △ 515 | | | |
| 12 与信関係費用 | △ 267 | △ 189 | △ 500 | | P.16 |
| 13 株式等関係損益 *1 | 1,814 | +852 | 750 | | P.15 |
| 14 その他臨時損益 | △ 801 | △ 248 | | | |
| 15 経常利益 | 7,629 | +84 | | | |
| 16 当期純利益 | 5,306 | +502 | 5,350 | 99.1% | |
| 17 連結業務純益 *2 | 8,528 | △ 241 | 9,600 | 88.8% | |
| 18 連単差 (連結-2行合算) | 1,644 | +88 | | | |
| 19 連結与信関係費用 | △ 304 | △ 257 | △ 600 | | |
| 20 連結株式等関係損益 | 2,056 | +737 | 750 | | |
| 21 親会社株主純利益 | 6,709 | +590 | 6,300 | 106.4% | |
| 22 連単差 (連結-2行合算)*3 | 1,402 | +87 | 950 | 147.5% | |

*1: ETF関係損益28億円(前年度比△312億円)を含む *2: 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

*3: 親会社株主純利益－2行合算当期純利益 *4: 第11回第11種優先株式(2016年3月末残高:989億円)を含む

2015年度ハイライト

■ 親会社株主純利益は計画を超過達成

- － 株式等関係損益は政策保有株の着実な売却を主因に計画を上回る実績
- － 与信関係費用は前年度比増加も計画の約半分を計上
- － みずほ証券を中心に連単差も拡大

■ 2行合算業務純益は減益

- － 業務粗利益は内外環境の低迷を受け前年同期比減少
- － 経費は横ばいとなり、ほぼ計画通りの実績

■ みずほ証券は前年度に引き続き好調

- － 東証との訴訟終結に伴う損害賠償金等(128億円)の特別利益計上もあり、好調だった昨年度を上回る実績

■ 自己資本は十分な水準を維持

- － 普通株式等Tier1比率(完全施行ベース)は10.85%*4
- － 普通株式配当金は計画通り年間7円50銭を実施

連単差(当期純利益)の内訳 *3

| (億円) | (前年度比) |
|--------------|-----------|
| 連単差 | 1,402 +87 |
| みずほ証券 連結 | 611 +25 |
| BK主要海外子会社 | 247 △ 78 |
| みずほ信用保証 | 223 +6 |
| その他子会社及び連結調整 | 322 +135 |

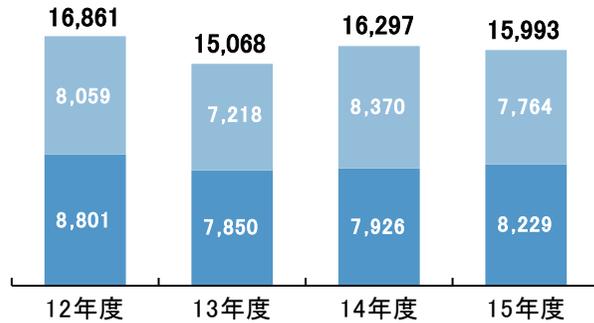
決算総括(年度推移)

■ 下期
■ 上期

業務粗利益

2行合算

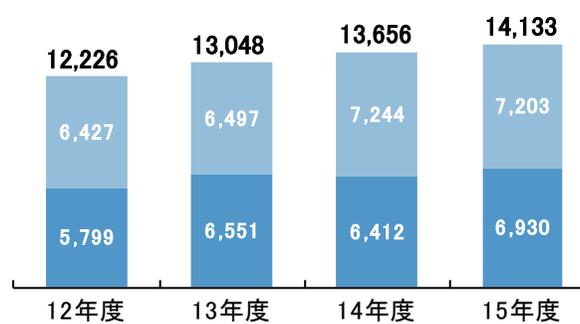
(億円)



業務粗利益*(顧客部門)

2行合算、管理会計

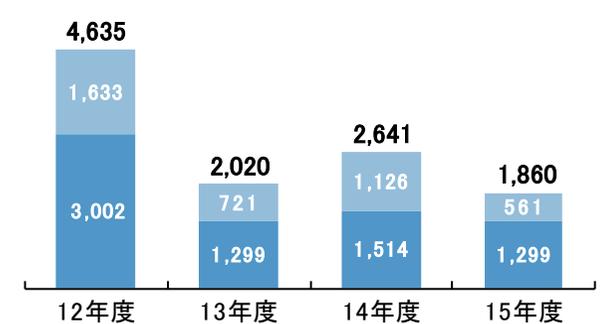
(億円)



業務粗利益*(市場部門・その他)

2行合算
管理会計

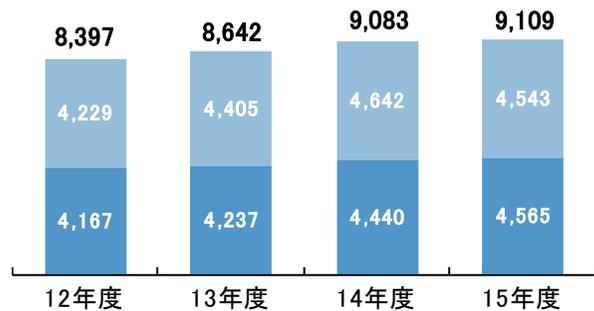
(億円)



経費(除く臨時処理分)

2行合算

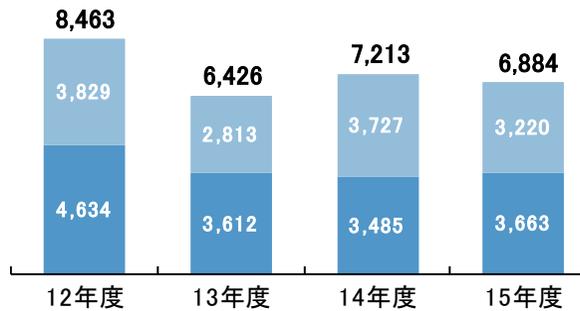
(億円)



実質業務純益

2行合算

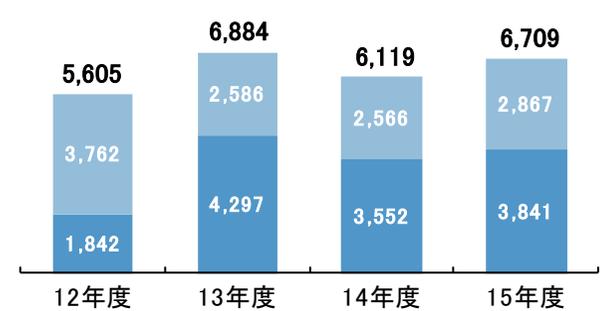
(億円)



親会社株主純利益

連結

(億円)



* 管理会計基準の変更に伴い、実績値について、2012年度は2013年度基準、2014年度は2015年度基準を遡及適用して記載。なお、変更前の顧客部門業務粗利益の計数は12年度12,802億円(うち上期6,153億円)、14年度13,661億円(うち上期6,418億円、下期7,242億円)、また市場部門・その他業務粗利益は12年度4,058億円(うち上期2,648億円)、14年度2,636億円(うち上期1,508億円、下期1,128億円)

決算総括(バランスシート)

連結貸借対照表(2016年3月末)

総資産 193兆円

| | |
|---|-----------------------|
| (1) 貸出金 73兆円 | (3) 預金・譲渡性預金 117兆円 |
| (2) 有価証券 39兆円 日本国債 19兆円 株式 3兆円 | その他負債 66兆円 |
| その他資産 80兆円 | (4) 純資産 9兆円 |

バランスシートの優位性^{*1}

(1) クレジットポートフォリオは健全性を維持

- 不良債権比率は1.00%まで低下
- 海外貸出は地域分散の効いたポートフォリオを構築

(2) 有価証券ポートフォリオのリスク管理に注力

- 日本国債の平均残存期間は2.5年
債券市場の急変リスクに備え、予兆管理を引き続き強化
- 政策保有株式削減を通じ株価変動リスクを削減

(3) 安定的な資金調達構造

- 国内は個人預金を中心とした安定的な資金調達構造
- 外貨建て預金獲得は引き続き強化
- 預貸率は62%
- 流動性カバレッジ比率(LCR^{*2})は128.2%

(4) 自己資本は引き続き十分な水準

- 普通株式等Tier1比率(完全施行ベース)は10.85%^{*3}
- レバレッジ比率は3.98%

*1: 不良債権比率、日本国債の平均残存期間は2行合算、それ以外の計数は連結ベース

*2: 2015年度第4四半期(2016年1~3月の平均)

*3: 第11回第11種優先株式(2016年3月末残高:989億円)を含む

ユニット別業務純益

(億円)

(管理会計)

| 銀・信・証合算 | 14年度 実績 | 15年度 | | | 15年度 計画 (概数) |
|---------------|------------|-------|------|------------|--------------------|
| | | 実績 | 前年度比 | 計画比 達成率 | |
| 国内対顧 | 4,944 | 4,889 | △55 | 96% | 5,070 |
| 個人ユニット | 467 | 347 | △120 | 89% | 390 |
| リテールバンキングユニット | 206 | 185 | △21 | 64% | 290 |
| 大企業法人ユニット | 2,640 | 2,755 | +115 | 100% | 2,760 |
| 事業法人ユニット | 1,210 | 1,188 | △22 | 95% | 1,250 |
| 金融・公共法人ユニット | 474 | 539 | +65 | 115% | 470 |
| 海外対顧(国際ユニット) | 2,447 | 2,723 | +276 | 89% | 3,050 |
| 対顧ユニット計 | 7,390 | 7,612 | +221 | 94% | 8,120 |
| 市場ユニット・その他 | 729 | 167 | △561 | 24% | 690 |
| 業務純益(銀・信・証合算) | 8,119 | 7,779 | △340 | 88% | 8,810 |
| 連結業務純益 | 8,769 | 8,528 | △241 | 88% | 9,600 |

KPI (Key Performance Indicator)

収益増強

| | 2015年度 目標 | 2015年度 実績 |
|------------------------------|--------------|--------------|
| 投資運用商品残高 | +3兆円 | +3兆円 |
| 住宅ローン残高 | +1兆円 | ほぼ横ばい |
| 法人貸出金平残増強 | +1.5兆円 | +3.2兆円 |
| 不動産収益 | +20% | +45% |
| PPP関与件数 | 倍増 | 計画通り |
| 国内シンジケート・ローン (リーグテーブル) | 第1位 | 第1位 |
| M&A(件数) (リーグテーブル) | 第1位 | 第1位 |
| 海外日系収益 (アジア) | +30% | ほぼ計画通り |
| Super30先収益 (1グループあたり) | +40% | ほぼ計画通り |
| アジア地域シンジケート・ローン (リーグテーブル) | 邦銀第1位 | 邦銀第1位 |

(注) 2015年度目標は2012年度対比の概数

事業基盤拡大

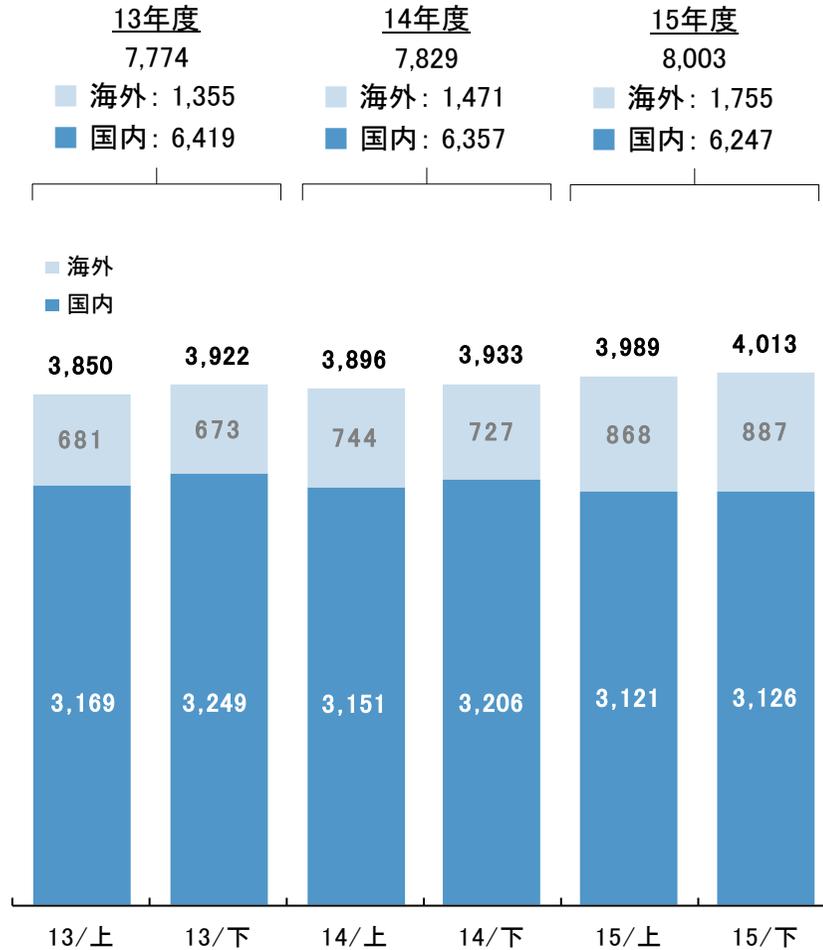
| | 2015年度 目標 | 2015年度 実績 |
|---------------------|--------------|---------------------|
| 個人顧客数増加 | +100万人 | +70万人 |
| SC個人顧客 (BK紹介) | +50% | +105% |
| NISA口座 | トップクラス | 約64万口座 (開設件数ベース) |
| 遺言執行 引受承諾件数 | +30% | +20% |
| 法人貸出先数 (中堅・中小企業) | +20% | +12% |
| 海外日系進出支援 (アジア) | +1,000社 | +約1,300社 |

顧客部門 金利収支(全体)

金利収支 *1 *2

2行合算、管理会計

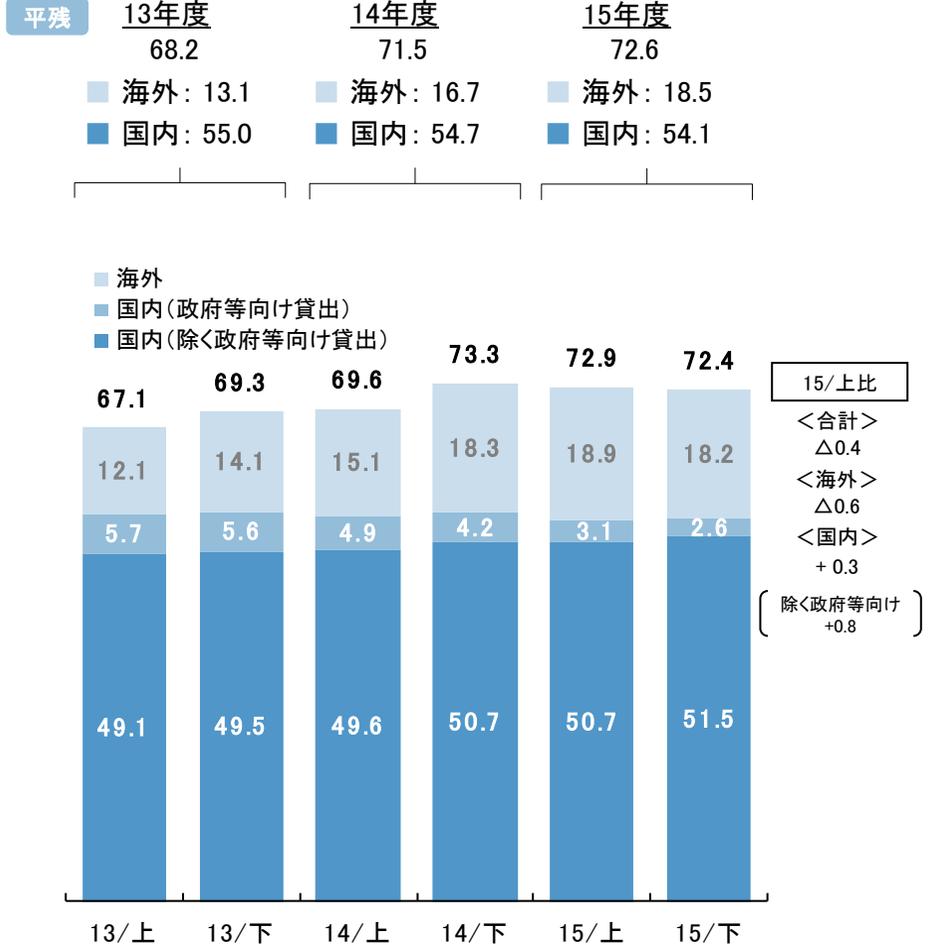
(億円)



貸出金残高 *3

2行合算、銀行勘定

(兆円)



*1: 国内—BK国内部門・TBの合計、海外—BK国際部門の資金益収支

*2: 管理会計基準の変更に伴い、実績値について、2013年度及び2014年度は2015年度基準を遡及適用して記載。なお、金利収支の変更前の計数は13年度は7,708億円(うち上期3,815億円、下期3,891億円)、14年度は7,781億円(うち上期3,874億円、下期3,907億円)

*3: FG向け貸出金を除く。海外は銀行勘定と信託勘定の合算、海外店分、為替影響を含む

顧客部門 金利収支(国内)

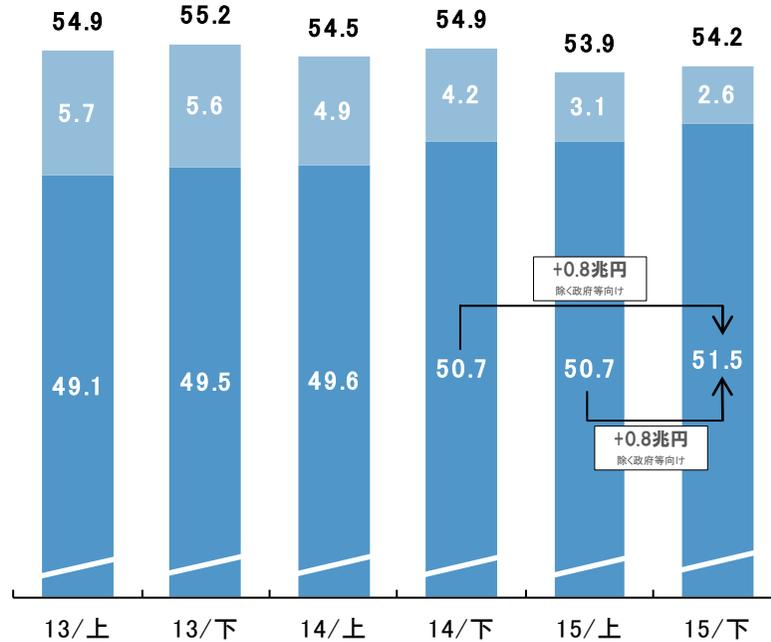
国内貸出金残高 *1

2行合算

(兆円)

平残

- 政府等向け貸出
- 国内貸出金(除く政府等向け)



末残

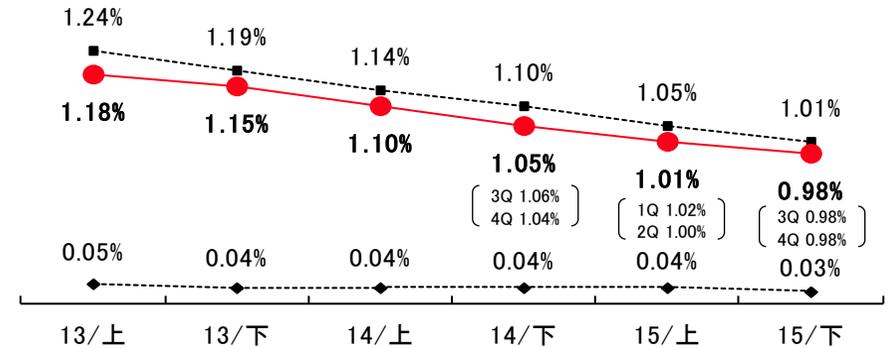
| | 13/9末 | 14/3末 | 14/9末 | 15/3末 | 15/9末 | 16/3末 |
|---------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 国内 | 55.0 | 55.6 | 54.9 | 54.7 | 54.7 | 53.9 |
| 大企業等 | 23.1 | 23.1 | 22.7 | 22.2 | 21.6 | 21.1 |
| (うち政府等) | (5.6) | (5.6) | (4.4) | (3.5) | (3.1) | (2.2) |
| 中小企業 *2 | 19.8 | 20.4 | 20.3 | 20.7 | 21.4 | 21.4 |
| 個人 *3 | 11.9 | 11.9 | 11.8 | 11.8 | 11.6 | 11.3 |

*1: FG向け貸出金を除く。銀行勘定 *2: 中小企業等貸出金から消費者ローンを控除した金額
*3: 消費者ローン残高 *4: 金融機関向け貸出金(FGを含む)・政府等向け貸出金を除く。国内業務部門

国内預貸金利回差 *4

2行合算

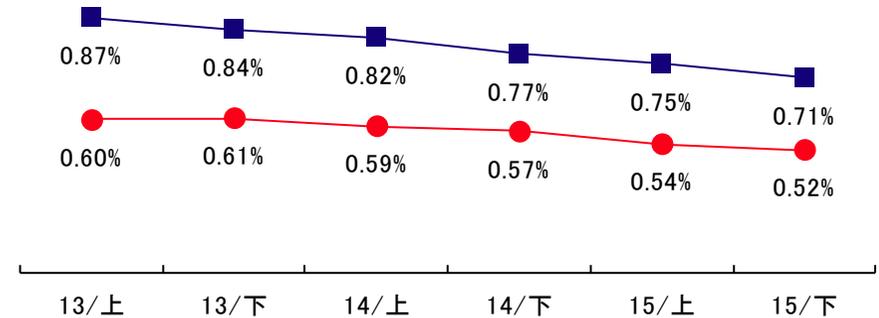
- 貸出金利回 ... a
- 預貸金利回差 ... a - b
- ◆--- 預金債券等利回 ... b



国内貸出金スプレッド

BK、管理会計

- 国内中堅・中小企業向け
- 国内大企業向け



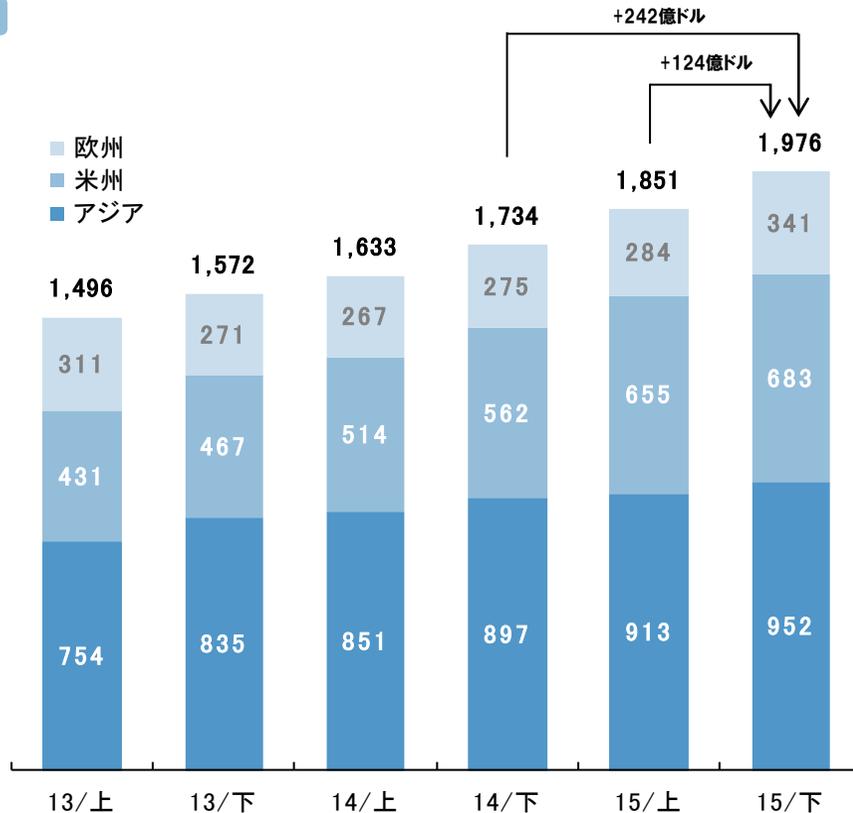
顧客部門 金利収支(海外)

海外貸出金残高

BK、管理会計
含む中国・米国・オランダ・インドネシア現地法人

(億ドル)

平残



末残

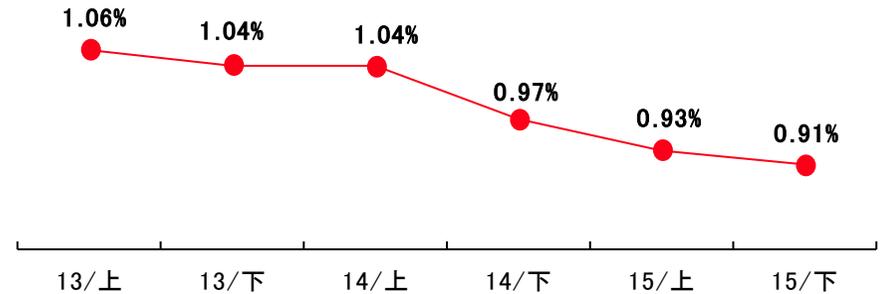
| 期間 | 13/9末 | 14/3末 | 14/9末 | 15/3末 | 15/9末 | 16/3末 |
|----|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 末残 | 1,521 | 1,595 | 1,629 | 1,820 | 1,875 | 1,979 |

増加分: +159億ドル (16/3末 vs 15/3末)

*1: 国内外貨預金を含む
*2: 相対取引によるMTNを除く

海外貸出金スプレッド

BK、管理会計
含む中国・米国・オランダ・インドネシア現地法人

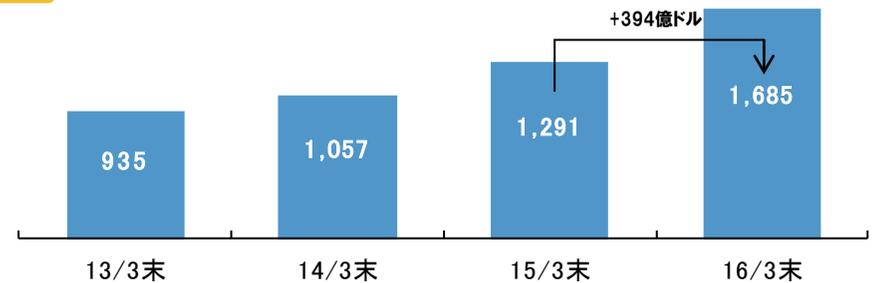


外貨建顧客預金残高^{*1}

BK、管理会計

(億ドル)

末残



外貨建債券発行残高^{*2}

| | 13/3末 | 14/3末 | 15/3末 | 16/3末 |
|-----|-------|-------|-------|-------|
| シニア | 55 | 58 | 145 | 178 |
| 劣後 | 30 | 45 | 30 | 37 |

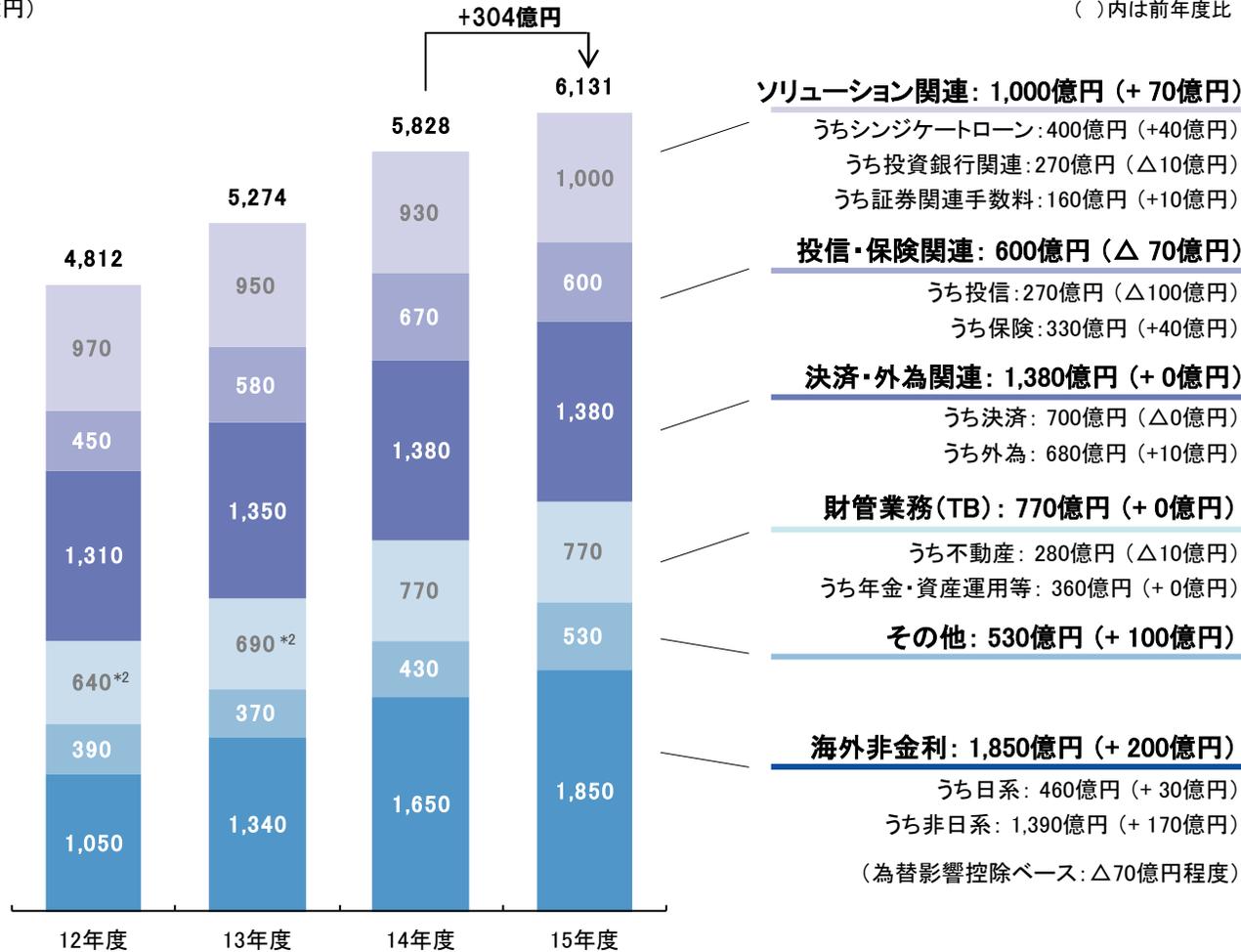
顧客部門 非金利収支

非金利収支 *1

(億円)

2行合算、管理会計、合計値以外は概数

()内は前年度比



*1: 管理会計基準の変更に伴い、実績値について、2012年度は2013年度基準、2013年度及び2014年度は2015年度基準を遡及適用して記載

なお、変更前の計数は、2012年度5,097億円、2013年度5,340億円、2014年度5,880億円

*2: 2014年度に概数の表示ルールを変更。変更前は、2012年度: 650億円、2013年度: 700億円

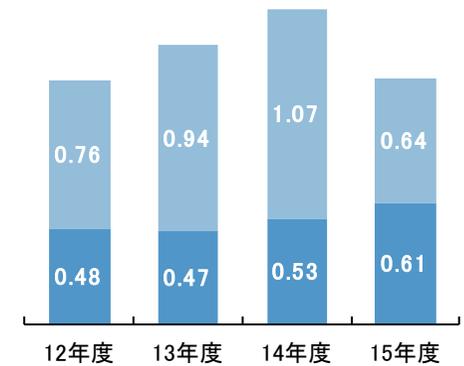
*3: 旧みずほ証券(連結)とみずほインベスターズ証券(連結)の単純合算

投資運用商品販売額

2行合算

(兆円)

■ 投資信託(除くMMF)
■ 保険

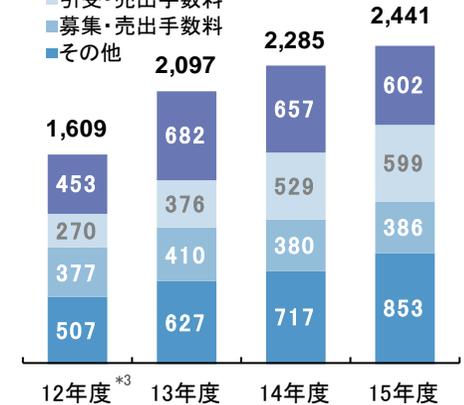


(参考)SC受入手数料

SC連結

(億円)

■ 委託手数料
■ 引受・売出手数料
■ 募集・売出手数料
■ その他



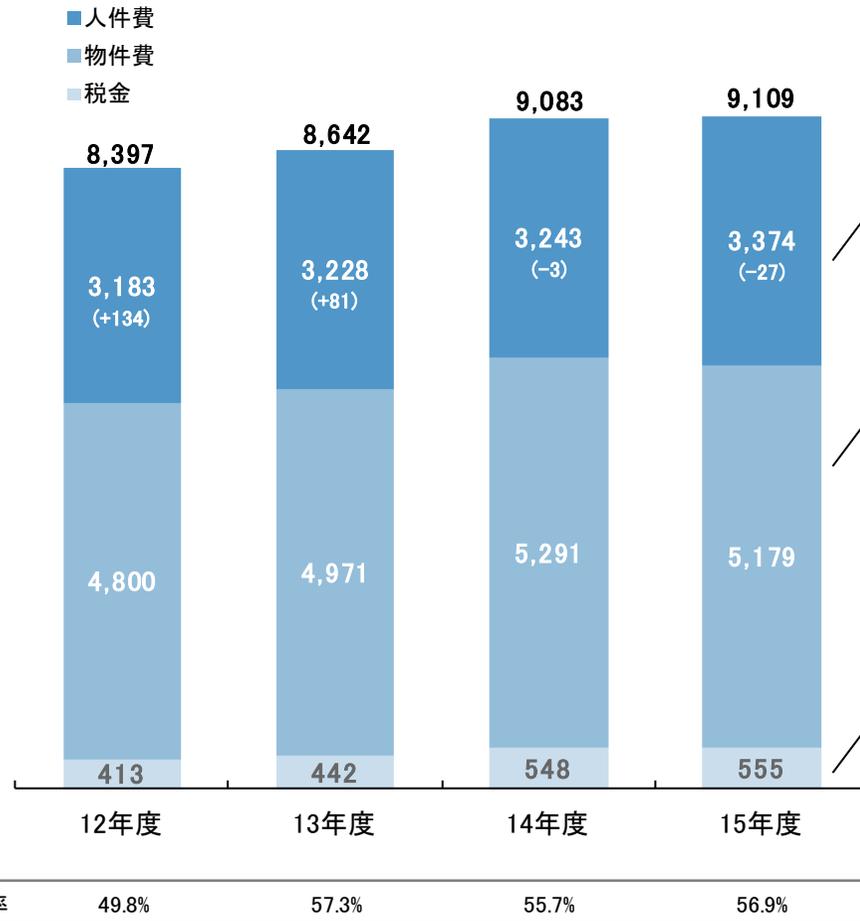
経費

経費*1

2行合算

(億円)

()内は退職給付費用*2
+は費用、-は収益



人件費 前年度比 +130億円

人員増に伴う海外人件費の増加
ベア改定等による国内人件費の増加

物件費 前年度比 △111億円

IT関連
ネットバンキング等の非対面チャネル強化に伴う増加

IT関連以外
預金保険料の減少 △187億円
海外物件費の増加

税金 前年度比 +7億円

外形標準課税等の増加

合計 前年度比 +26億円

業務粗利益の伸び悩みもあり、経費率は計画未達
海外業務の拡大に資する戦略的経費等の増加を
厳格なコストコントロールおよび為替影響によりほぼ吸収
(為替変動による経費影響: 約△100億円)

*1: 除く臨時処理分

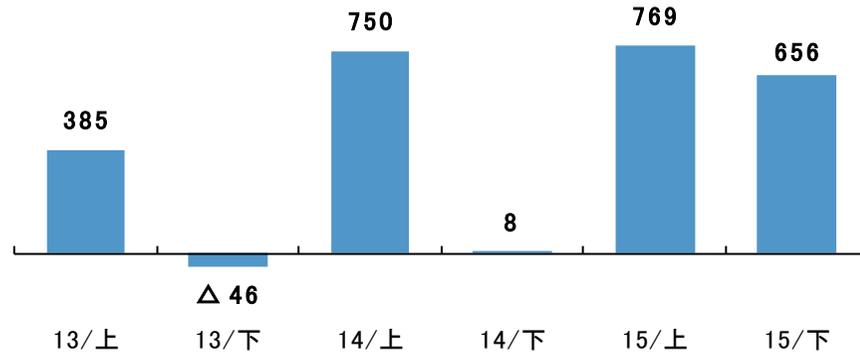
*2: 退職給付費用=勤務費用+利息費用-期待運用収益

有価証券ポートフォリオ(債券)

国債等債券損益

2行合算

(億円)



その他有価証券の評価差額 ^{*1 *2 *3}

連結

(億円)

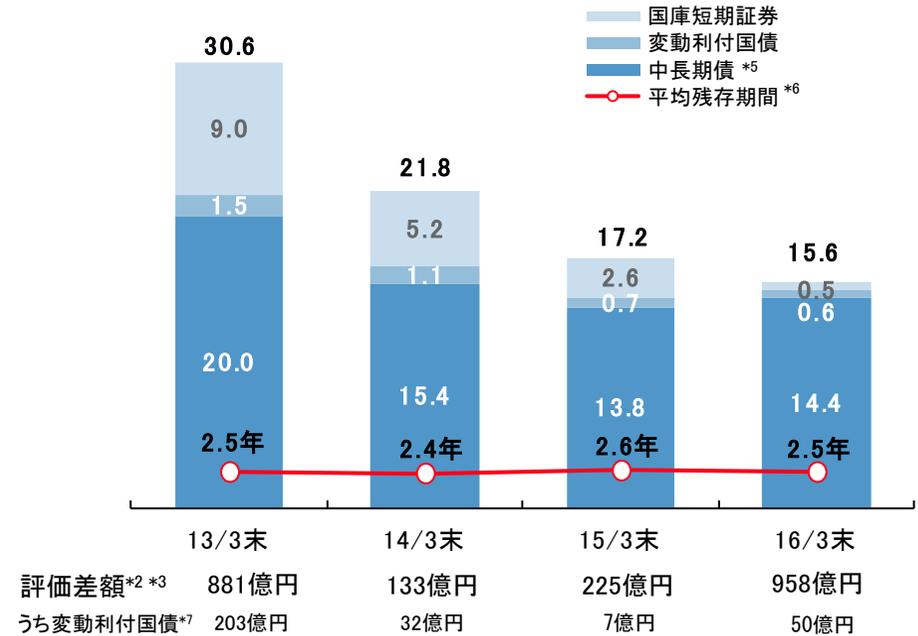
| | 13/3末 | 14/3末 | 15/3末 | 16/3末 |
|-------------------|---------|---------|---------|---------|
| 国内株式 | 7,101 | 11,082 | 21,321 | 16,039 |
| 国内債券 | 1,134 | 313 | 441 | 1,365 |
| その他 ^{*4} | 544 | △ 493 | 3,030 | 1,147 |
| 合計 | 8,781 | 10,902 | 24,793 | 18,551 |
| 日経平均株価 | 12,244円 | 14,694円 | 19,197円 | 16,897円 |
| 日本国債(10年) | 0.56% | 0.64% | 0.40% | △ 0.05% |
| 米国債(10年) | 1.85% | 2.72% | 1.94% | 1.78% |

*1: その他有価証券で時価のあるもの *2: 純資産直入処理対象分 *3: 国内株式・日経平均株価は期末月1ヶ月の月中平均、それ以外は期末日の時価に基づいて算定
*4: 外国国債、ファンド投資、証券化商品等 *5: 残存期間1年以内のものを含む *6: 除く変動利付国債 *7: 合理的に算定された価額に基づいて評価

日本国債残高 ^{*1}

2行合算、取得原価ベース

(兆円)



(参考)外国債券保有状況 ^{*1}

2行合算、取得原価ベース

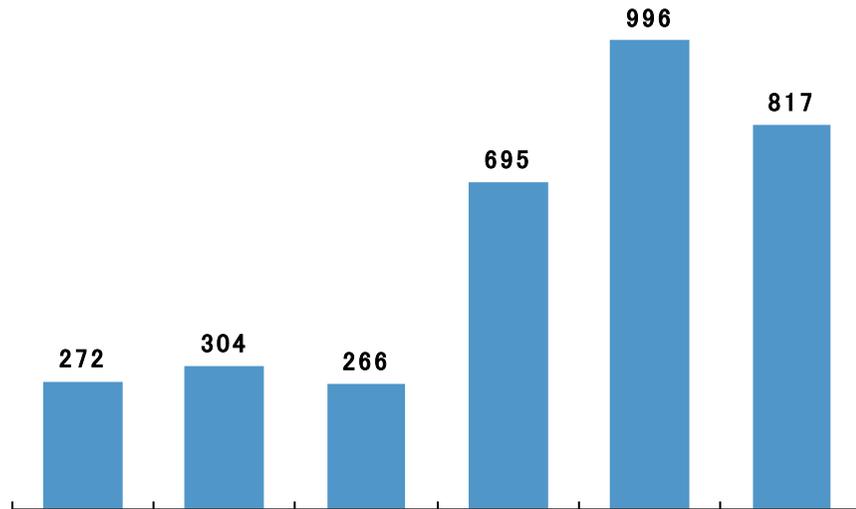
| | 13/3末 | 14/3末 | 15/3末 | 16/3末 |
|--------------|-------|--------|-------|-------|
| 外国債券残高(兆円) | 11.7 | 9.1 | 9.7 | 9.4 |
| 外国債券評価差額(億円) | 183 | △1,702 | 383 | 382 |

有価証券ポートフォリオ(株式)

株式等関係損益

2行合算

(億円)



| | 13/上 | 13/下 | 14/上 | 14/下 | 15/上 | 15/下 |
|-----|------|------|------|------|------|------|
| 償却額 | △ 12 | △ 4 | △ 2 | △ 4 | △ 8 | △ 82 |

国内株式の評価差額 *1

連結

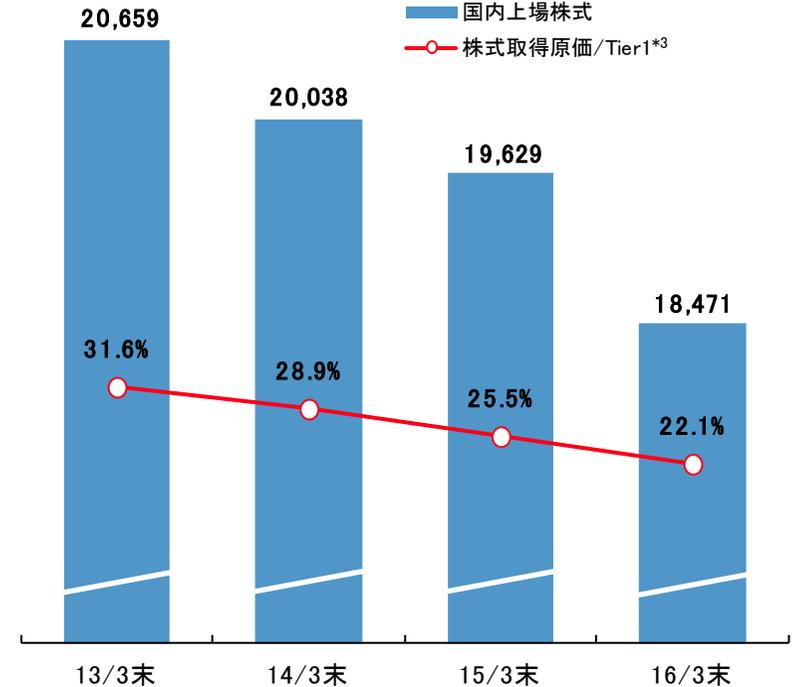
| | 13/3末 | 14/3末 | 15/3末 | 16/3末 |
|-----------|--------|--------|--------|--------|
| 国内株式(億円) | 7,101 | 11,082 | 21,321 | 16,039 |
| 日経平均株価(円) | 12,244 | 14,694 | 19,197 | 16,897 |

*1: その他有価証券で時価のあるもの(純資産直入処理対象分)。国内株式・日経平均株価は期末月1ヶ月の月中平均
 *2: その他有価証券で時価のあるもの
 *3: 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 *4: BK、TB、SC管理分

株式残高 *2

連結、取得原価ベース

(億円)



政策保有株式削減実績

連結

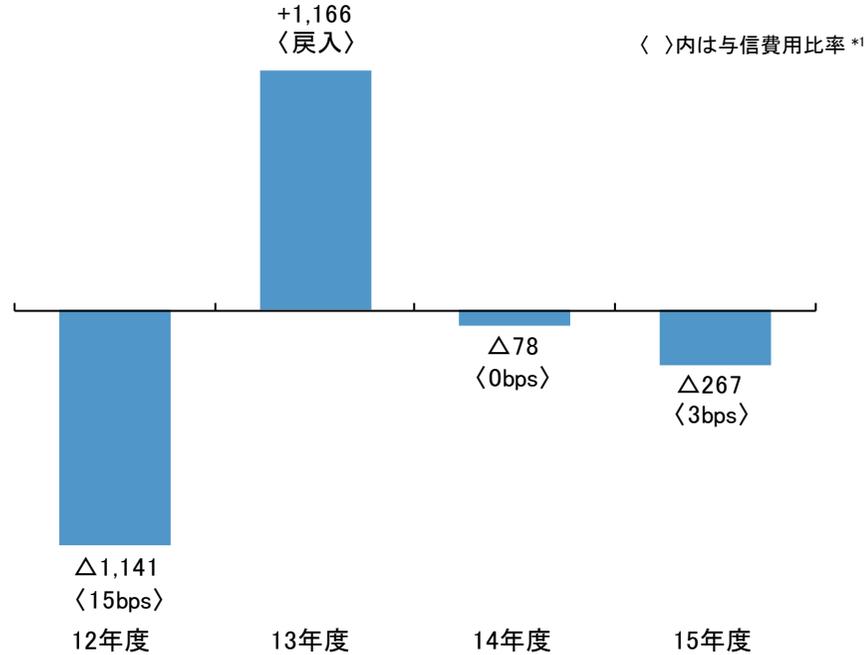
| | |
|-------------------------|----------------------|
| 2015年度 削減額 (うち売却額*4) | 1,157億円 (1,090億円) |
|-------------------------|----------------------|

クレジットポートフォリオ

与信関係費用

2行合算、銀行勘定+信託勘定

(億円)



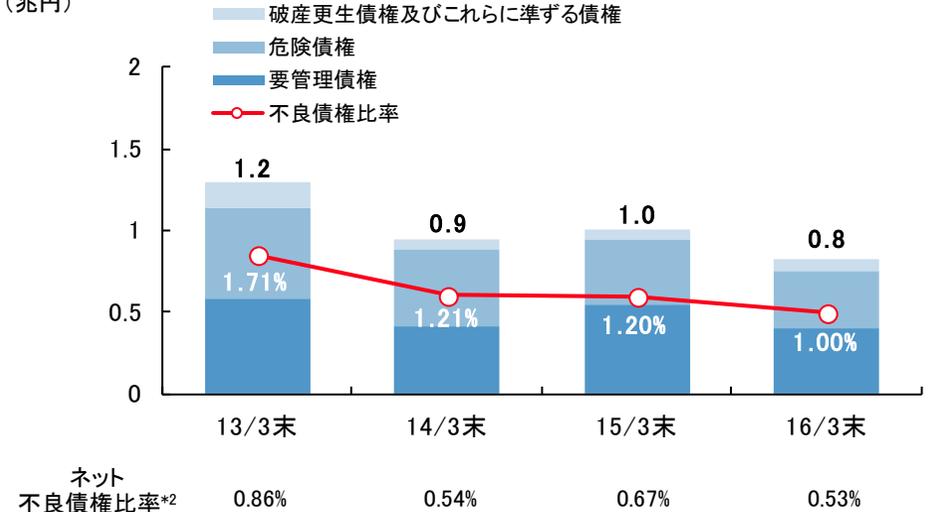
| | 12年度 | 13年度 | 14年度 | 15年度 |
|-------------|-------|-------|-------|-------|
| 不良債権処理額 | △ 814 | △181 | △ 824 | △ 446 |
| 一般貸倒引当金純繰入額 | △ 919 | - | - | 8 |
| 貸倒引当金戻入益等 | 592 | 1,348 | 745 | 170 |

*1: 与信関係費用(年率換算) / 期末総与信残高(金融再生法開示債権ベース)

金融再生法開示債権残高

2行合算、銀行勘定+信託勘定

(兆円)



その他要注意先

2行合算、金融再生法開示債権ベース、銀行勘定

| | 13/3末 | 14/3末 | 15/3末 | 16/3末 |
|--------|-------|-------|-------|-------|
| 残高(兆円) | 3.2 | 2.6 | 1.5 | 1.6 |
| 引当率 | 6.27% | 6.34% | 3.72% | 3.66% |

正常先債権に対する引当率

2行合算、金融再生法開示債権ベース、銀行勘定

| | 13/3末 | 14/3末 | 15/3末 | 16/3末 |
|-----|-------|-------|-------|-------|
| 引当率 | 0.11% | 0.10% | 0.07% | 0.07% |

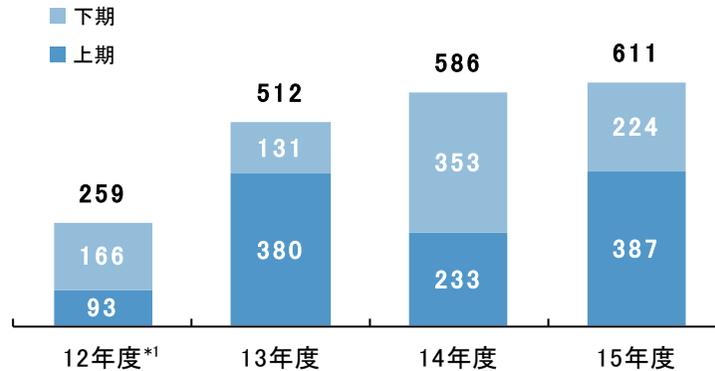
*2 (金融再生法開示債権残高-貸倒引当金)/(総与信額-貸倒引当金)

みずほ証券

親会社株主純利益

SC連結

(億円)

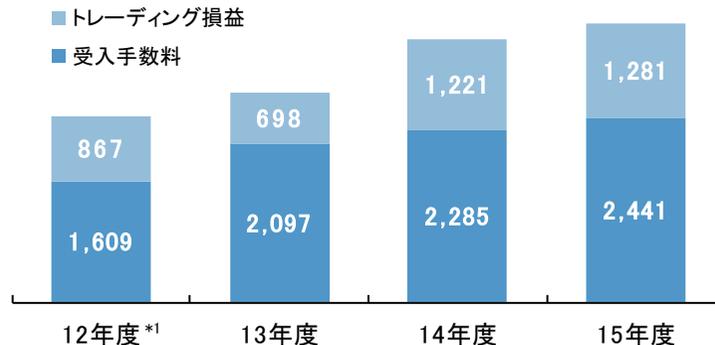


| | | | | |
|-----------|---------|---------|---------|---------|
| 純営業収益 | 2,947 | 3,231 | 3,955 | 4,152 |
| 販売費・一般管理費 | △ 2,601 | △ 2,826 | △ 3,111 | △ 3,296 |
| 経常利益 | 370 | 431 | 864 | 854 |

受入手数料・トレーディング損益

SC連結

(億円)



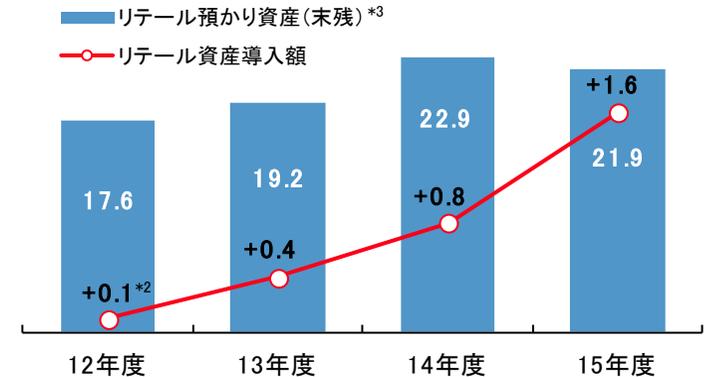
*1: 旧みずほ証券(連結)とみずほインベスターズ証券(連結)の単純合算 *2: 旧みずほ証券(単体) *3: 2014年度以降、集計基準を変更。12年度・13年度の数値は変更後の集計基準に基づき算出

*4: 日経ヴェリタス紙、Institutional Investor誌の会社別・企業別アナリストランキング *5: 2015/4-2016/3、投資適格以上の外部格付を有する米国企業(事業法人)が発行する発行額2.5億米ドル以上の債券。但し、エマージング債・自社債・単独主幹事案件を除く(出所)Dealogic

リテール預かり資産残高・導入額

SC単体

(兆円)



| | | | | |
|-------------------|------|------|------|------|
| 国内営業部門 預かり資産残高 | 22.3 | 24.2 | 27.9 | 26.6 |
|-------------------|------|------|------|------|

中期経営計画<3つの強化戦略>の実績

- **リテール預かり資産3.5兆円増加〔実績：13/3末対比 +4.3兆円〕**
 - 当計画において取り組んできた預かり資産型営業が定着し、資産導入額は中計期間中、プラスを継続
- **日本株シェア5%獲得〔実績(15/4Q)：東証売買代金シェア 2.58%〕**
 - アナリストランキング*4で3年連続1位を達成する等、機関投資家からの評価は飛躍的に向上
- **グローバルDCM強化**
 - 米州リーゲテーブル*5において9位に躍進する等、各地域における銀証連携強化などの取り組みに成果

重点事業4分野

銀・信・証連携の一層の深化および事業領域の選択と集中による収益増強策は、各分野で着実な成果を挙げ、年度目標を達成

年度実績

業務粗利益 **+650億円**

達成率**108%**

1 大企業での優位性確立

年度目標 **+150億円** 年度実績 **+200億円**

- 超大企業先の収益は大幅に伸長
- 証券カバレッジ再編によりECM案件獲得力向上
- クロスボーダーM&Aを起点としたバリューチェーンを着実に捕捉

2 法個一体戦略の強化

年度目標 **+100億円** 年度実績 **+110億円**

- 事業承継関与収益は大幅に増加
- 証券・信託機能を活用・強化し、承継・運用・IPO等の多様なニーズに対応

3 Super 30戦略の進化

年度目標 **+300億円** 年度実績 **+320億円**

- 米国を中心に非日系優良顧客基盤を拡大
- シンジケートローン・DCMでのリーグテーブル向上
- 大規模M&Aファイナンス案件の大宗に参画

4 アセットマネジメントの「第4の柱」化

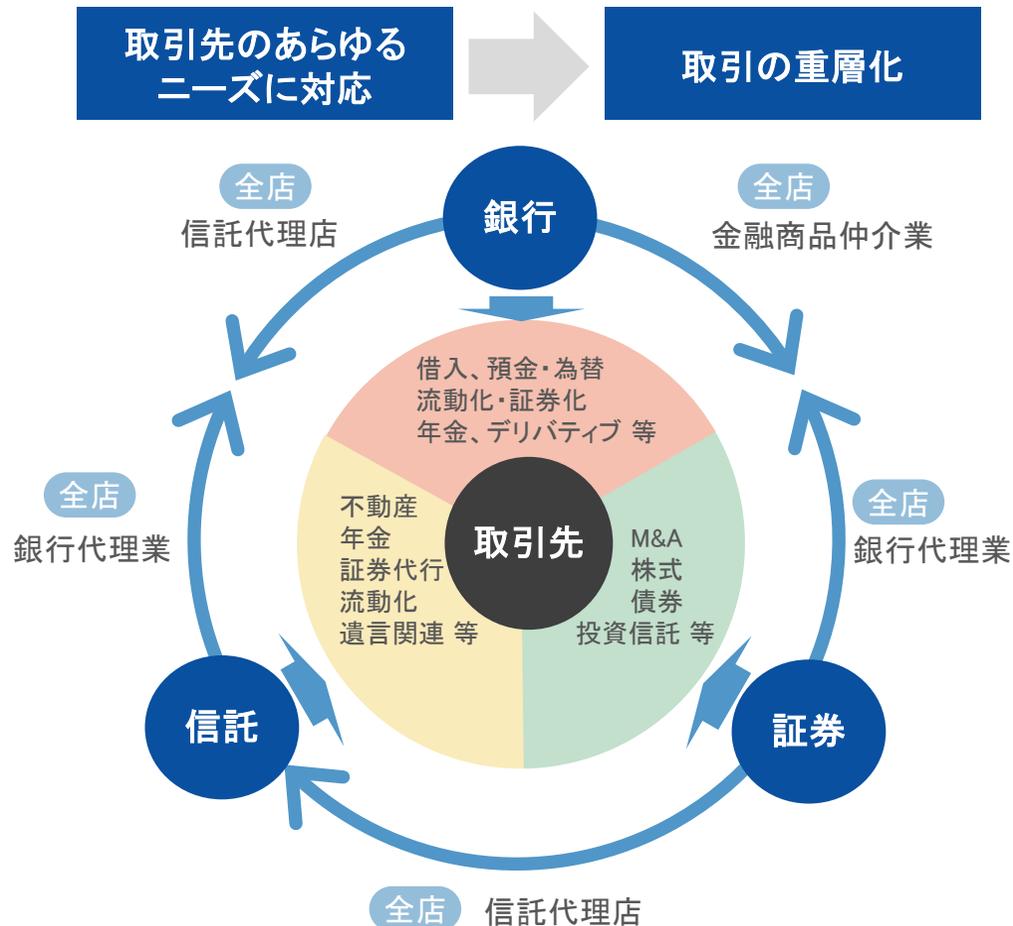
年度目標 **+50億円** 年度実績 **+30億円**

- アセットマネジメントOneの統合推進
- Matthews Asiaへの出資
- 確定拠出年金と確定給付年金の一体的ソリューション提供

銀・信・証連携

〈みずほ〉独自の銀・信・証一体運営で顧客取引を重層化

〈みずほ〉独自の銀・信・証一体運営



一体運営を支える態勢

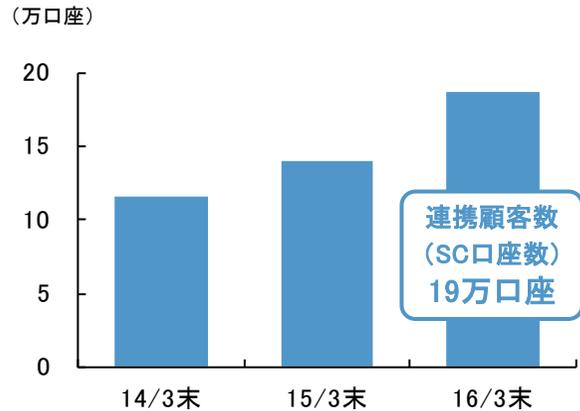
| | | | | | |
|-------|---------------------|--------------------------------------|---------------------|-------------|--|
| 拠点間連携 | 国内 | エリアOne MIZUHO推進 ～近隣エリア内の銀・信・証が連携～ | | | |
| | 海外 | クロスボーダーで銀・信・証が連携 | | | |
| インフラ | 共同店舗 (国内) | 188拠点 | 銀行 462店舗 | 信託 55店舗 | 証券 272店舗 |
| | 銀・信・証共同 | 33拠点 | ● | ● | ● |
| | 銀・証共同 | 149拠点 | ● | | ● |
| | 銀・信共同 | 4拠点 | ● | ● | |
| | 信・証共同 | 2拠点 | | ● | ● |
| 人材 | 銀・証 兼職担当 (国内) | 220名 | 銀・証 兼職担当 (海外) | 160名 | 銀・信・証 複数社 勤務経験者 2,800名 |

(2016年3月末時点)

銀・信・証連携(実績)

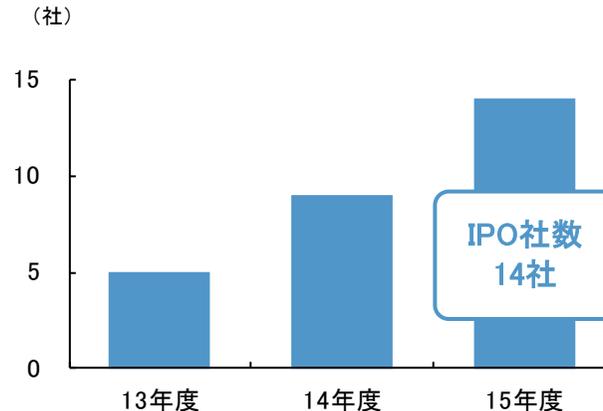
銀証

連携顧客数(SC口座数)^{*1}



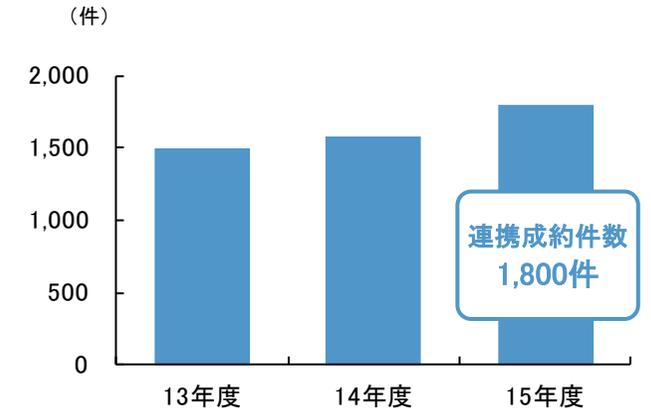
銀証

IPO(新規上場)社数^{*2}



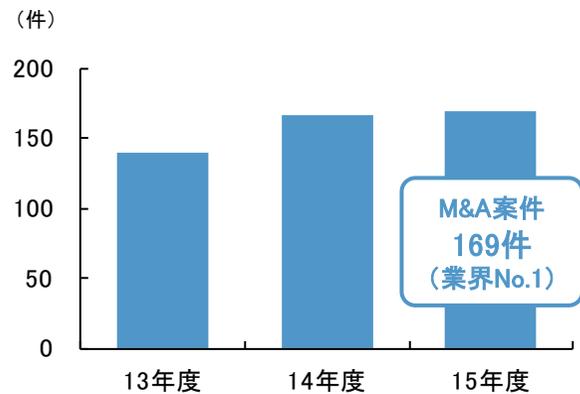
銀信

遺言執行受付予諾成約件数



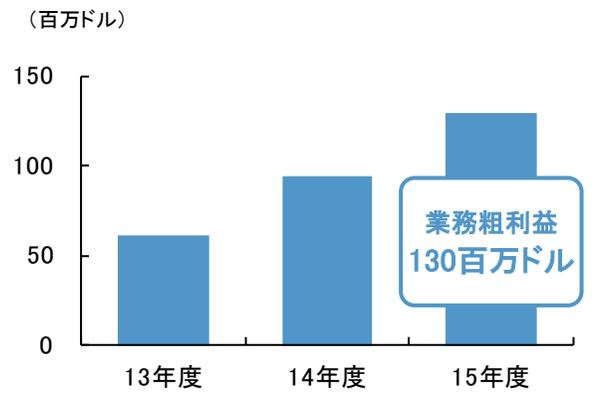
銀証

M&A公表案件^{*3}



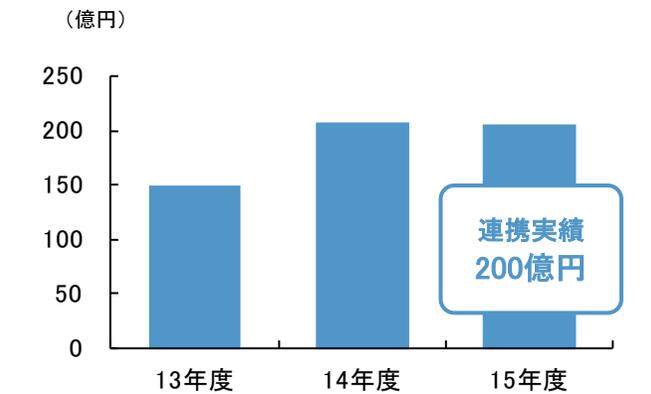
銀証

米国DCM業務粗利益



銀信

不動産業務粗利益(連携分)



*1: SC国内営業部門におけるアシスト仲介、本部仲介、営業店仲介合算の連携顧客数

*2: SC主幹事社数 (出所)CAPITAL EYEのデータを基にSCにて作成

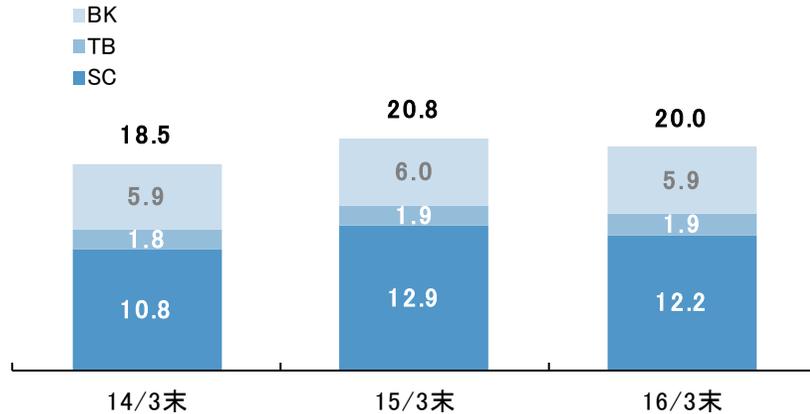
*3: 日本企業関連、不動産案件を除く (出所)Thomson Reutersのデータを基にSCにて作成

国内業績(個人)

投資運用商品残高*1

銀・信・証合算、管理会計

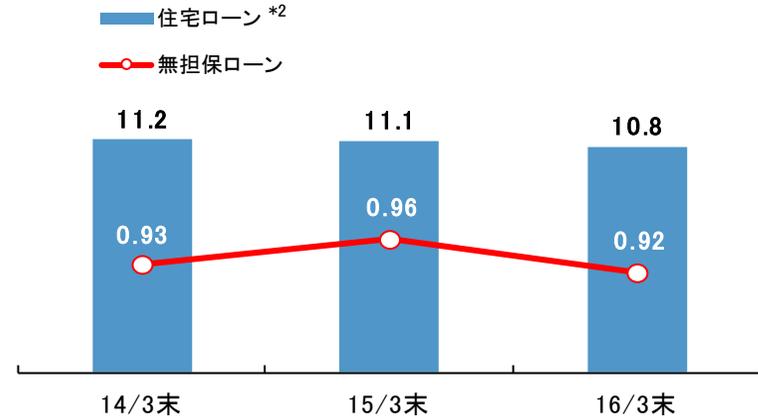
(兆円)



個人ローン残高

BK、管理会計

(兆円)

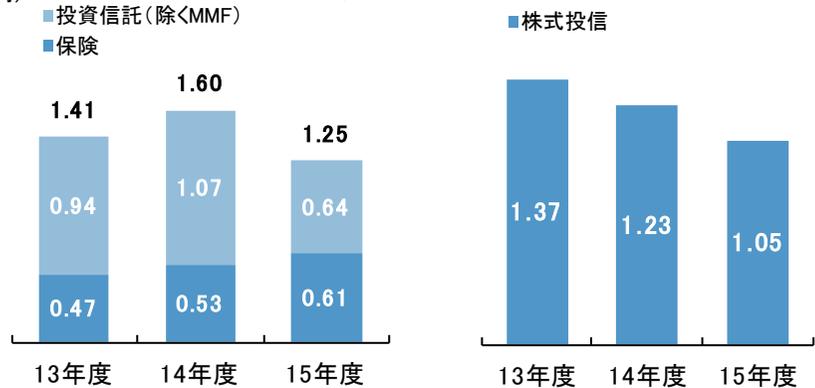


投資運用商品販売額

(兆円)

(2行合算)

(SC単体)



サービス提供力

銀行リテール力調査

商品充実度*3 2年連続No.1

業界
No.1

カスタマーサポート
(ウェブサイト)

HDI*4格付け 3年連続3つ星

メガ
唯一*5

スマートフォン

MCPC*6 award 5年連続受賞

全業界
唯一

*1: 保険、投資信託、個人向け国債、外貨預金等の合計 *2: 居住用住宅ローンとフラット35の合計
*5: 2015年の獲得はメガバンクではBKのみ *6: モバイルコンピューティング推進コンソーシアム

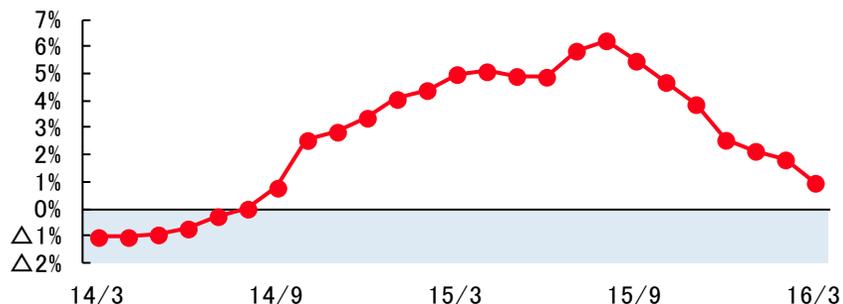
*3: 日経ヴェリタス 銀行リテール力調査 *4: ヘルプデスク協会(サポートポータル格付け)

国内業績(法人)

中堅・中小企業向け貸出増減(前年同月比)

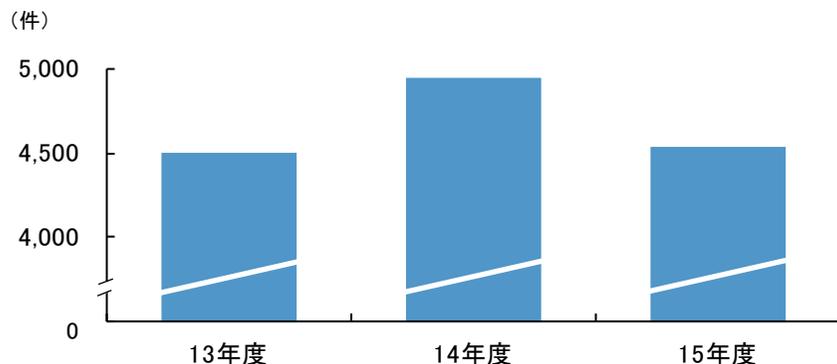
リテールバンキングユニット及び
事業法人ユニット管理ベース

平残



法人貸出新規先(中堅・中小企業)

リテールバンキングユニット及び
事業法人ユニット管理ベース



国内公募債総合

| 順位 | 会社名 | 引受金額 (億円) | シェア |
|----|-----------------------|--------------|-------|
| 1 | 三菱UFJ モルガン・スタンレー証券 | 30,041 | 22.5% |
| 2 | 野村證券 | 23,843 | 17.9% |
| 3 | みずほ証券 | 22,851 | 17.1% |
| 4 | SMBC日興証券 | 22,429 | 16.8% |
| 5 | 大和証券 | 21,303 | 16.0% |

2015/4-2016/3、引受金額ベース、条件決定日ベース
普通社債、投資法人債、財投機関債、地方債(主幹事方式)、
サムライ債、優先出資証券の合算
(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

内外エクイティ総合

| 順位 | 会社名 | 引受金額 (億円) | シェア |
|----|----------------------|--------------|-------|
| 1 | 野村證券 | 16,779 | 30.8% |
| 2 | モルガン・スタンレー | 9,903 | 18.2% |
| 3 | みずほ フィナンシャルグループ* | 7,457 | 13.7% |
| 4 | 三井住友 フィナンシャルグループ* | 6,859 | 12.6% |
| 5 | 大和証券グループ本社 | 5,175 | 9.5% |

2015/4-2016/3、引受金額ベース、条件決定日ベース
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)トムソン・ロイターのデータを基にみずほ証券にて作成

M&A(日本企業関連)

| 順位 | 会社名 | 件数 | 取引金額 (億円) |
|----|-----------------------|-----|--------------|
| 1 | みずほ フィナンシャルグループ* | 169 | 32,142 |
| 2 | 三井住友 フィナンシャルグループ* | 165 | 53,953 |
| 3 | 野村證券 | 130 | 65,032 |
| 4 | 三菱UFJ モルガン・スタンレー証券 | 69 | 97,462 |
| 5 | KPMG | 61 | 9,755 |

2015/4-2016/3、件数ベース、日本企業関連、不動産案件を除く
(出所)トムソン・ロイターのデータを基にみずほ証券にて作成

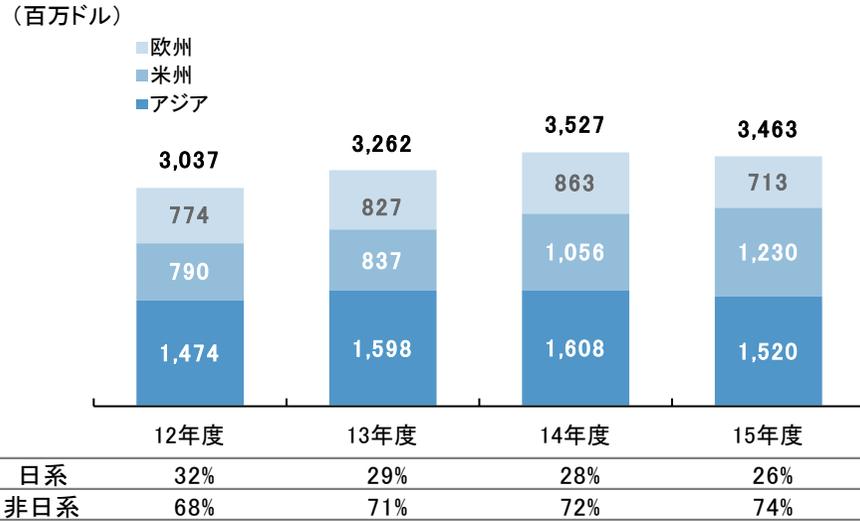
総合ABS主幹事

| 順位 | 会社名 | 取引金額 (億円) | 件数 |
|----|-----------------------|--------------|-----|
| 1 | みずほ フィナンシャルグループ* | 18,446 | 170 |
| 2 | 三井住友 トラスト・ホールディングス | 4,474 | 12 |
| 3 | モルガン・スタンレー | 4,227 | 13 |
| 4 | 三井住友 フィナンシャルグループ* | 3,164 | 6 |
| 5 | 大和証券グループ本社 | 3,139 | 10 |

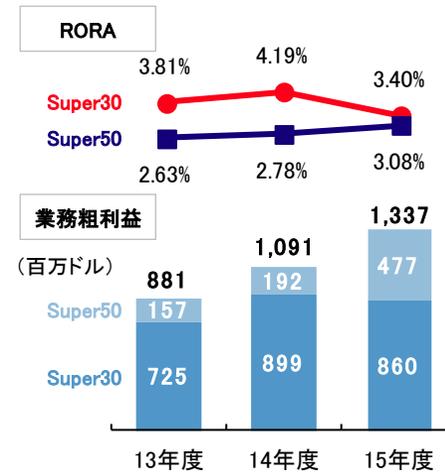
2015/4-2016/3、取引金額ベース、払込日ベース、
(出所)トムソン・ロイターのデータを基にみずほ証券にて作成

海外業績

海外業務粗利益 *1



Super 30/50先収益性 *3



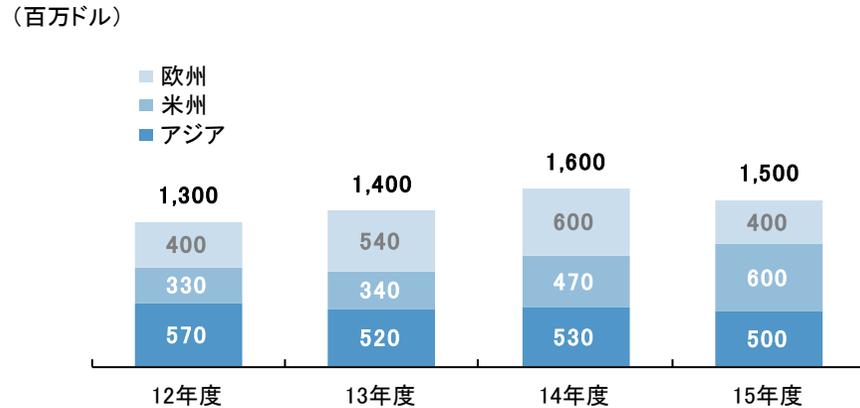
シンジケートローン (アジア、除く日本)

| 順位 | 会社名 | シェア |
|-----|------------------------|-------|
| 1 | Bank of China | 11.9% |
| 2 | Standard Chartered PLC | 8.1% |
| 3 | HSBC Holdings | 5.8% |
| 4 | みずほフィナンシャルグループ* | 4.9% |
| ... | | |
| 7 | 三菱UFJフィナンシャル・グループ* | 3.9% |
| ... | | |
| 11 | 三井住友フィナンシャルグループ* | 2.6% |

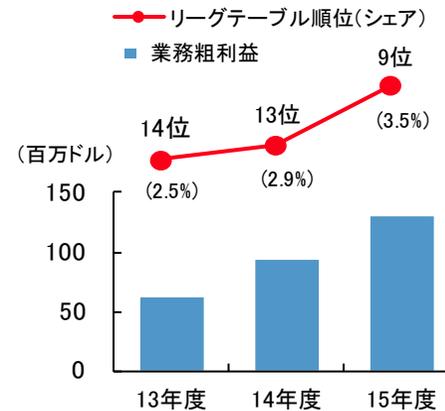
2015/1-12、ブックランナーベース (USD、EUR、JPY、AUD、HKD、SGD)
(出所) Thomson Reuters

海外非金利収支 *2

BK、管理会計、概数



社債引受(米国DCM)



| 順位 | 会社名 | シェア |
|-----|-------------------------------|-------|
| 1 | JPMorgan | 13.7% |
| 2 | Bank of America Merrill Lynch | 13.4% |
| 3 | Goldman Sachs | 8.9% |
| ... | | |
| 9 | みずほフィナンシャルグループ* | 3.5% |
| ... | | |
| 12 | 三菱UFJフィナンシャル・グループ* | 2.7% |
| ... | | |
| 23 | 三井住友フィナンシャルグループ* | 0.6% |

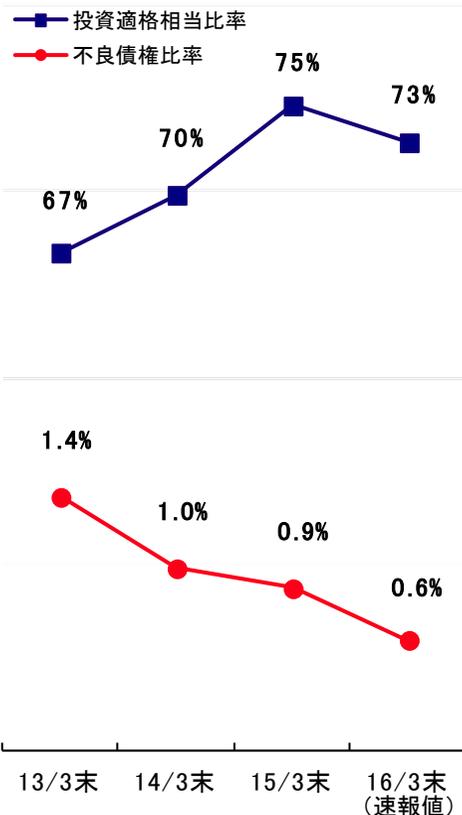
2015/4-2016/3、投資適格以上の米国企業が発行する債券、ブックランナーベース
(出所) Dealogic

*1: BK、含む中国・米国・オランダ・インドネシア現地法人、国際ユニット管理ベース *2: 2015年度に管理会計ルールを変更。13年度、14年度実績は変更後のルールに基づき算出(旧ルールにおける非金利収支は13年度:1,470百万ドル、14年度:1,650百万ドル) *3: BK、含む現地法人、国際ユニット管理ベース、含む証券連携実績等。Super 50の計数はSuper 30の計数を除く

海外貸出ポートフォリオ

貸出資産の質

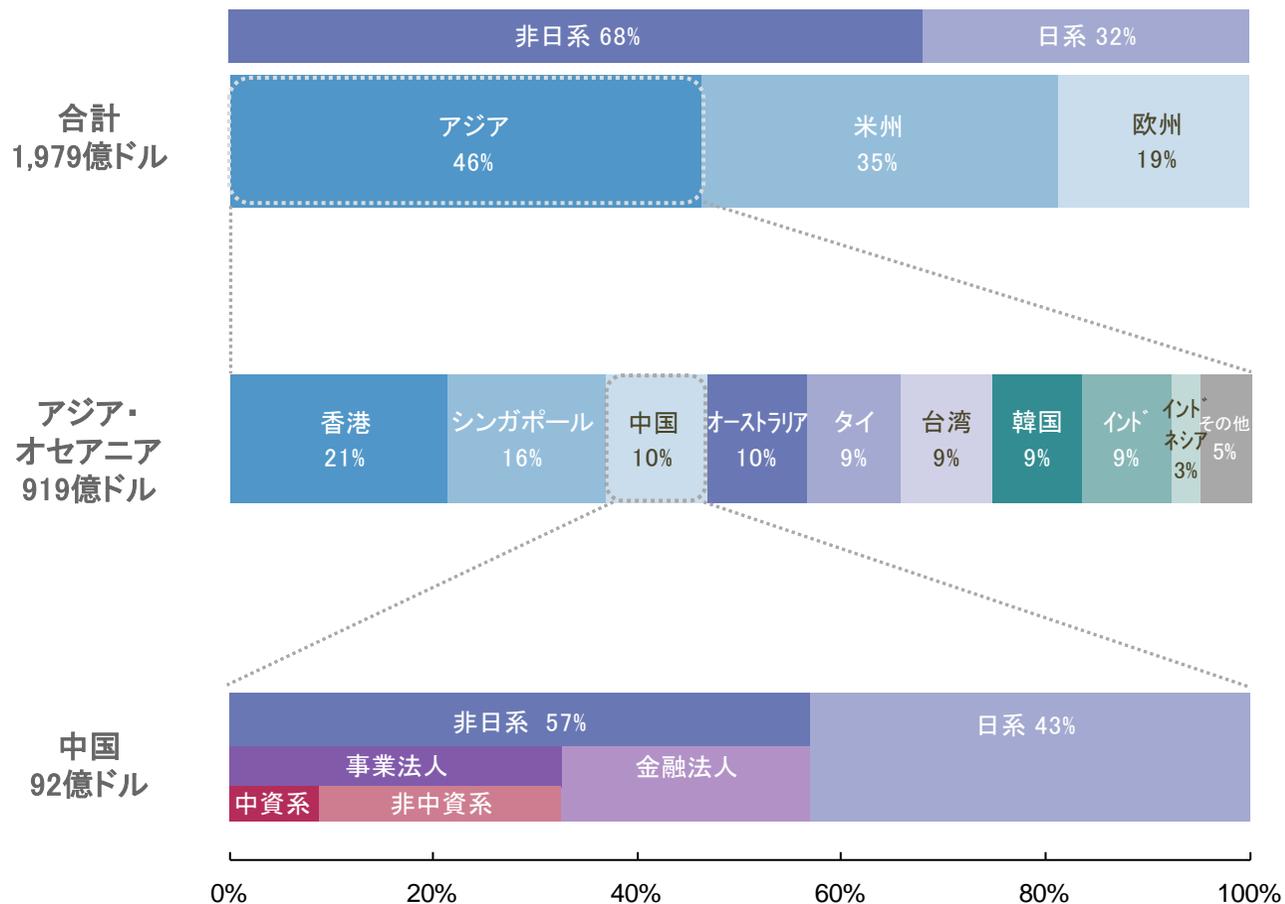
BK、含む中国現地法人
国際ユニット管理ベース



- 投資適格相当比率が7割超
- 貸出金(末残)は増加するも、不良債権比率は低下

海外向け貸出 (2016年3月末)

BK、含む中国・米国・オランダ・インドネシア現地法人
国際ユニット管理ベース



資源セクター・GIIPS等向けエクスポージャー

資源セクター向けエクスポージャー*1

BK
管理会計

(兆円)

| | 2016年3月末 | | | その他関連 企業向け*4 |
|------------|----------|---------|-------------|-----------------|
| | | 不良債権額*2 | 正常先 比率*3 | |
| 与信総額 | 102.4 | | | |
| 非日系全体 | 33.7 | | | |
| 資源セクター | 4.5 | 0.04 | 94% | 1.2 |
| エネルギー資源 | 3.8 | 0.03 | 97% | |
| 原油・天然ガス鉱業等 | 2.7 | 0.03 | 96% | |
| 石油精製業・製品等 | 1.1 | 0.00 | 100% | |
| 鉱物資源*5 | 0.7 | 0.01 | 76% | |
| 日系全体 | 68.7 | | | |
| 資源セクター | 1.5 | 0.00 | 99% | 0.1 |
| エネルギー資源 | 1.4 | 0.00 | 99% | |
| 鉱物資源*5 | 0.1 | 0.00 | 94% | |

・資源価格下落の影響を受けるプロジェクトファイナンス: 約0.6兆円
 ・非日系資源セクターの地域別エクスポージャー(実質所在国ベース)
 米州(2.1兆円)
 アジア・オセアニア(1.3兆円)
 欧州(1.1兆円)

GIIPS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)

| | 15/3末 | 16/3末 | 差額 |
|--------|-------|-------|-------|
| ギリシャ | - | - | - |
| アイルランド | 15.6 | 33.1 | 17.5 |
| イタリア | 18.7 | 30.8 | 12.1 |
| ポルトガル | 3.2 | 3.0 | △ 0.2 |
| スペイン | 26.8 | 31.3 | 4.5 |

ロシア・ブラジル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)

| | 15/3末 | 16/3末 | 差額 |
|------|-------|-------|-------|
| ロシア | 35.4 | 26.1 | △ 9.3 |
| ブラジル | 75.7 | 74.4 | △ 1.3 |

*1: EADベース(デフォルト時エクスポージャー)。中国、米国、オランダ現地法人を含む。貸出金、外国為替、支払承諾、コミットメント等
日系総合商社、石油化学、鉄鋼、非鉄金属、資源価格下落影響を受けないプロジェクトファイナンスは除く

*2: 要管理先以下の合計 *3: 業況が良好であり、かつ、財務内容にも特段の問題がないと認められる先の割合(エクスポージャーベース)

*4: 資源セクターに属する企業を親会社とする非資源関連企業向けエクスポージャー *5: 金属鉱業、石炭・豆炭鉱業等。コモディティトレーダーを含む

| 連結 (億円) | 2015年度 | 2016年度 | |
|--------------------------|--------|--------|---------|
| | 実績 | 計画 | 前年度比 |
| 連結業務純益 ^{*1} | 8,528 | 7,500 | △ 1,028 |
| 与信関係費用 | △ 304 | △ 800 | △ 495 |
| 株式等関係損益 | 2,056 | 1,500 | △ 556 |
| 経常利益 | 9,975 | 8,100 | △ 1,875 |
| 親会社株主純利益 | 6,709 | 6,000 | △ 709 |
| 連単差(当期純利益) ^{*2} | 1,402 | 2,050 | +647 |

| 2行合算 (億円) | 2015年度 | 2016年度 | |
|--------------|--------|--------|---------|
| | 実績 | 計画 | 前年度比 |
| 実質業務純益 | 6,884 | 5,950 | △ 934 |
| 与信関係費用 | △ 267 | △ 700 | △ 432 |
| 株式等関係損益 | 1,814 | 1,250 | △ 564 |
| 経常利益 | 7,629 | 5,450 | △ 2,179 |
| 当期純利益 | 5,306 | 3,950 | △ 1,356 |

計画の前提:

O/N金利: △0.10%、3か月TIBOR: 0.05%、日本国債10年利回り: 0.08%、日経平均株価: 17,000円、ドル円: 115円/\$

2017年3月期の年間配当金(予想)

普通株式: 1株当たり7円50銭(配当性向31.6%)
(中間配当: 3円75銭)

部門別業務純益

概数、管理会計

(億円)

| | 15年度実績 | | 16年度計画 | |
|----------------------|--------|-------------|--------|-------------|
| | | 本部経費 控除前 | | 本部経費 控除前 |
| リテール・事業法人カンパニー | 160 | 870 | 100 | 810 |
| 大企業・金融・公共法人カンパニー | 2,530 | 2,760 | 2,300 | 2,530 |
| グローバルコーポレートカンパニー | 1,700 | 1,920 | 1,510 | 1,690 |
| グローバルマーケットカンパニー | 3,980 | 4,280 | 3,190 | 3,490 |
| アセットマネジメントカンパニー | 220 | 220 | 200 | 200 |
| カンパニー計 | 8,590 | 10,050 | 7,300 | 8,720 |
| 連結業務純益 ^{*1} | 8,528 | - | 7,500 | - |

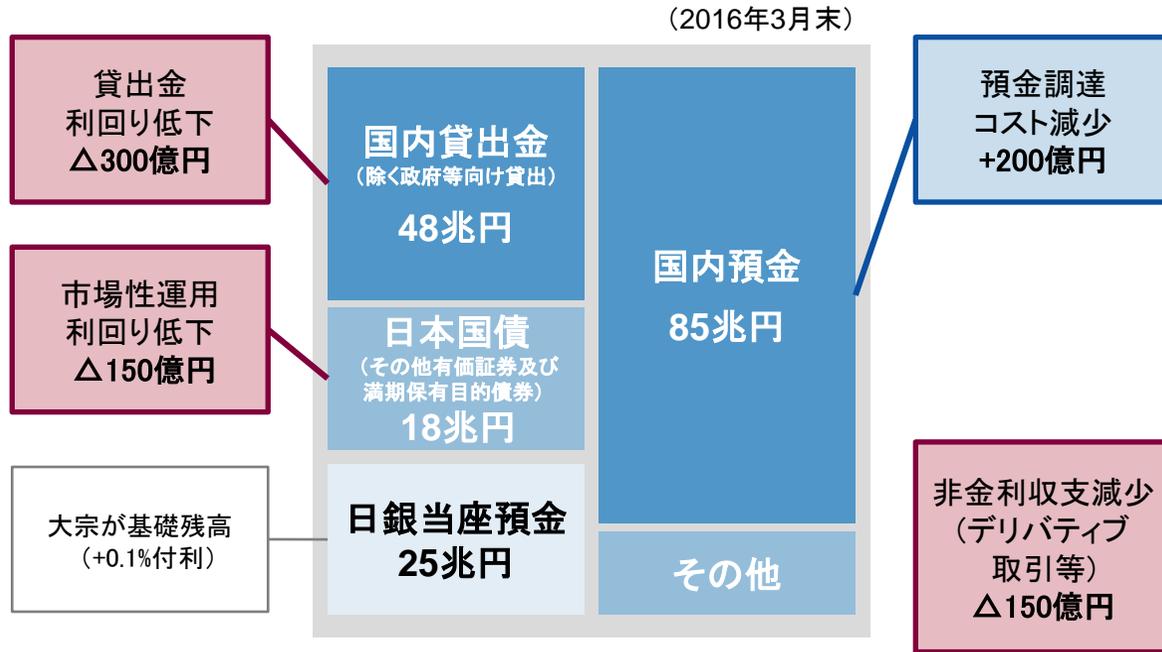
*1: 連結業務純益=連結粗利益-経費(除く臨時処理分)+持分法による投資損益等連結調整

*2: 親会社株主純利益-2行合算当期純利益

マイナス金利政策導入影響

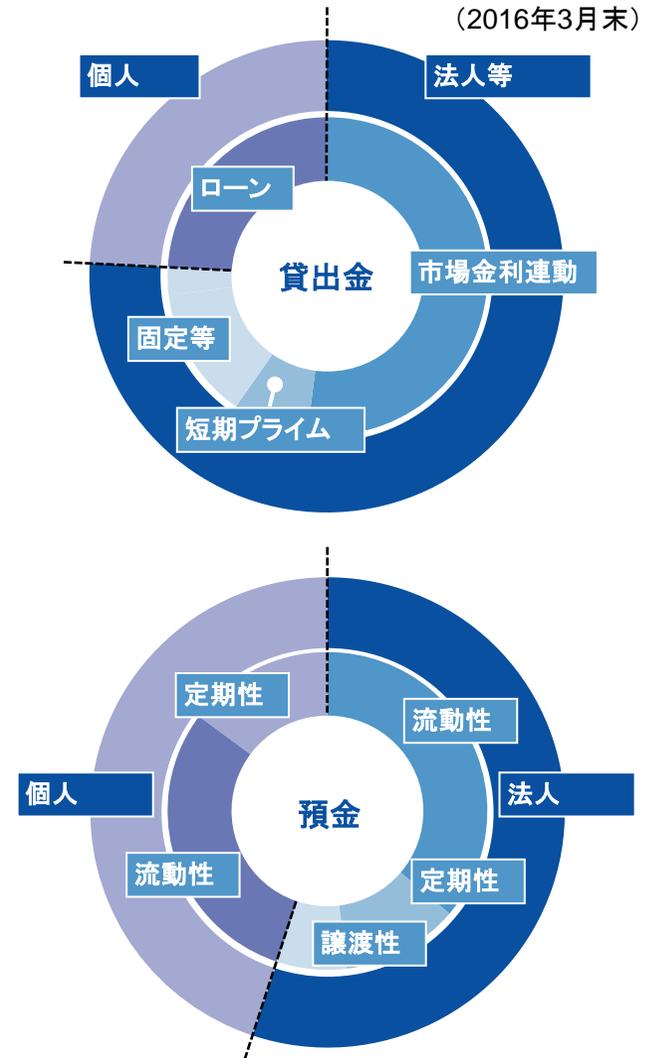
マイナス金利影響

BK、管理会計、概数



(参考)円貨預貸金の内訳

BK、市場ユニット管理ベース



16年度マイナス金利政策影響△400億円程度

- ・リスクアペタイト方針は変更せず
⇒貸出の審査目線引下げや外債・株式投資の積極化は行わない
- ・「貯蓄から投資へ」の流れを捉えた投資運用商品の販売等による非金利収支増強を通じ、減益影響の極小化を図る

ESGへの取組み:環境

社会の持続可能な発展への貢献と新たな企業価値創造に向けて

ESG関連イニシアティブへの参加

| | | |
|--|---|---|
| <p>国連グローバルコンパクト</p>  <p>人権、労働、環境、腐敗防止に関する10の自主行動原則</p> | <p>国連環境計画・金融イニシアティブ</p>  <p>持続可能性に配慮した事業の在り方に関する国際的な金融機関のパートナーシップ</p> | <p>国連責任投資原則</p> <p>Signatory of:</p>  <p>投資の意思決定において環境、社会、企業統治の視点を取り入れるように定めた原則</p> |
|--|---|---|

社会的責任投資インデックス組入状況

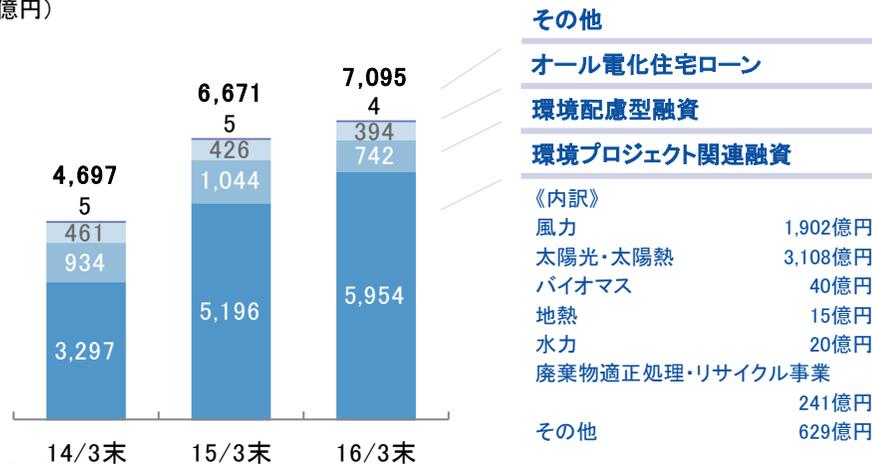
| | |
|--|--|
| <p>MEMBER OF</p> <p>Dow Jones Sustainability Indices</p> <p>In Collaboration with RobecoSAM</p> |  <p>FTSE4Good</p> |
| <p>MSCI</p> <p>2016 Constituent</p> <p>MSCI Global Sustainability Indexes</p> |  <p>モーニングスター社会的責任投資株価指数</p> |

Environment(環境)

環境関連ファイナンス実績

BK

(億円)



環境関連評価

2016年初受賞



みずほ銀行が組成したヨルダン太陽光発電プロジェクト向けファイナンスが Environmental Finance誌の「Environmental Finance of the Year (Solar Finance部門)」を受賞



ヨルダン太陽光発電プロジェクト (出力52.5MW。国際協力銀行およびスタンダード・チャータード銀行と共同で総額129百万米ドルを融資)

ESGへの取組み: 社会

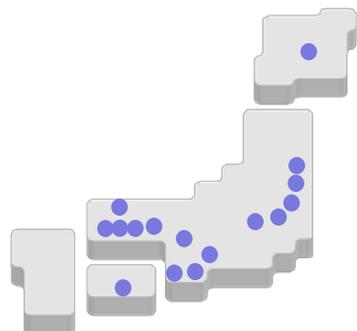
Society (社会)

産業育成

地域経済活性化

出資ファンド数 **17**
(2016年3月末時点)

日本の経済・社会の発展と産業の競争力強化、地方創生に貢献するための取組みを推進
地域金融機関や国、地方公共団体との連携を進め、農林漁業6次産業化ファンドや地域経済活性化に資するファンドへの出資を展開



農林漁業6次産業化ファンドおよび地域経済活性化に資するファンド出資先

社会貢献

金融教育

受講者 **49,000**名
(2006年度～2015年度)

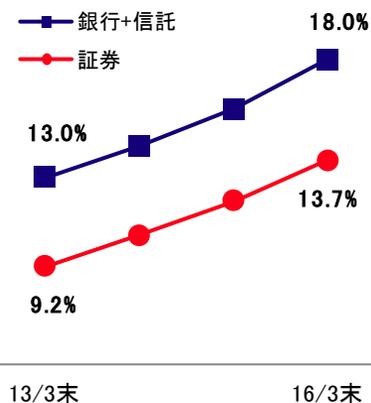
初等・中等教育と高等教育の2つの分野で金融教育を支援
海外においても幅広く実施



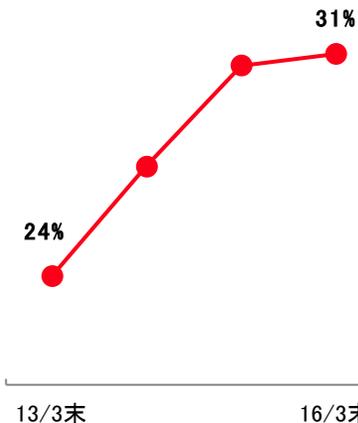
ムンバイにおける授業の様子

ダイバーシティの推進

女性管理職比率



海外部店長に占めるナショナルスタッフ比率



ダイバーシティ関連表彰等



ダイバーシティ経営への積極的な取組を行っている企業として「新・ダイバーシティ経営企業100選」に、女性活躍推進に優れた企業として「なでしこ銘柄」に選定された

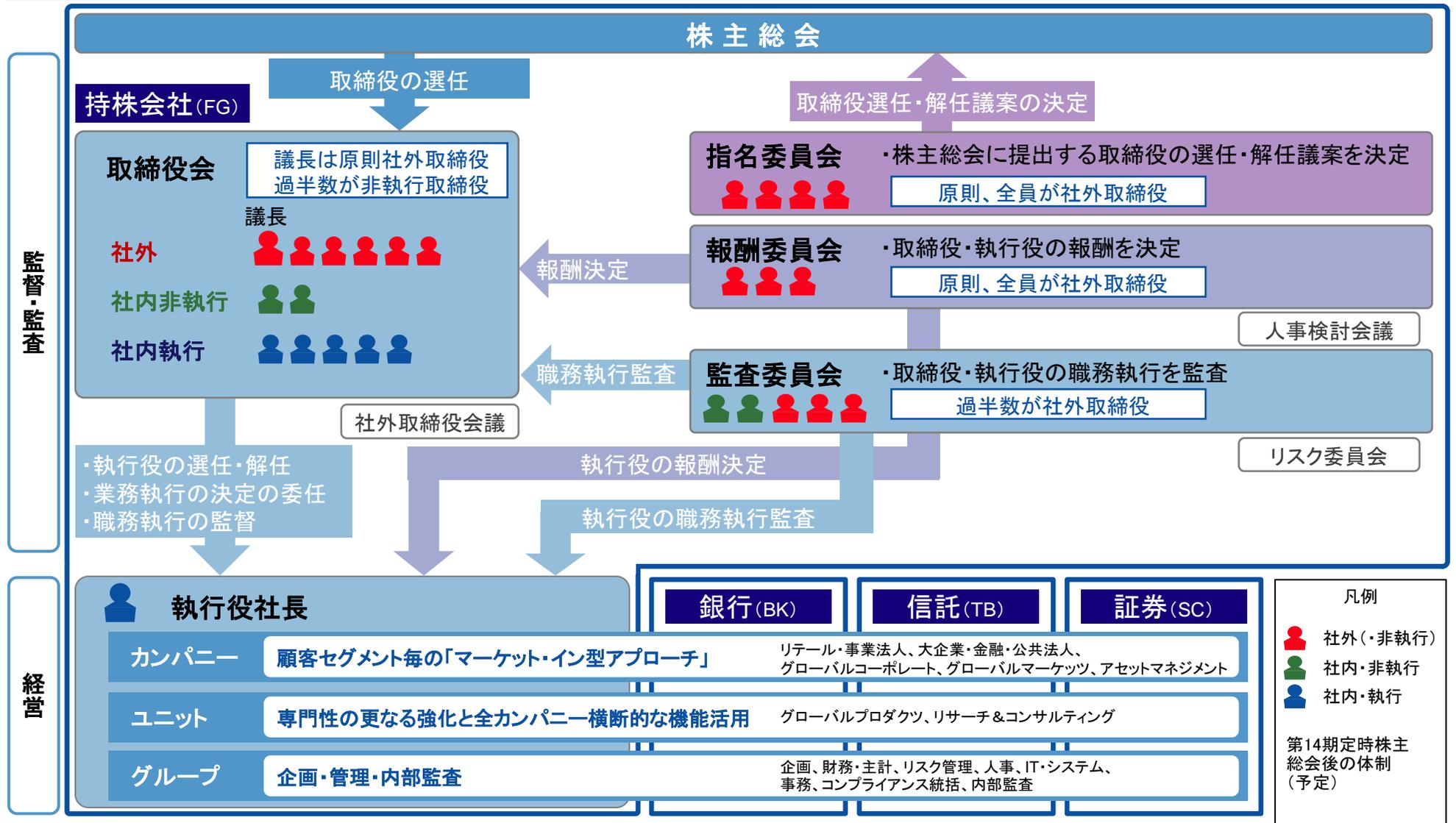
子育て支援



社員の子育てをより高い水準でサポートしている企業として、厚生労働大臣より「プラチナぐるみん」認定を獲得

ESGへの取組み:企業統治(1)

Governance(企業統治):ガバナンス態勢



ESGへの取組み:企業統治(2)

取締役会・法定3委員会の構成(第14期定時株主総会后)

| | 氏名 (敬称略) | 取締役会 | 法定3委員会 | | | 職務、職歴等 |
|-------|-------------|--------------|-------------------------------|--------------|--------------|--------------------------|
| | | | 指名 | 報酬 | 監査 | |
| 社内・執行 | 佐藤 康博 | ● | 全委員を社外取締役 又は 非執行取締役から選定 | | | 執行役社長、グループCEO、代表執行役 |
| | 津原 周作 | ● | | | | 執行役専務、グループCCO |
| | 綾 隆介 | ● | | | | 執行役常務、グループCRO |
| | 藤原 弘治 | ● | | | | 執行役常務、グループCSO |
| | 飯田 浩一 | ● | | | | 新任 執行役常務、グループCFO |
| 非執行 | 高橋 秀行 | ● 副議長 | | | ● 委員長 | 元グループCFO |
| | 船木 信克 | ● | | | ● | 元監査役 |
| 社外 | 大橋 光夫 | ● | ● 委員長 | | | 元昭和電工社長、会長 |
| | 関 哲夫 | ● | | ● | ● | 元商工組合中央金庫社長、元新日本製鐵副社長 |
| | 川村 隆 | ● | ● | ● | | 元日立製作所会長兼社長 |
| | 甲斐中 辰夫 | ● | ● | ● 委員長 | ● | 弁護士、元最高裁判所判事、元東京高等検察庁検事長 |
| | 阿部 紘武 | ● | | | ● | 公認会計士、元監査法人トーマツ包括代表社員 |
| | 大田 弘子 | ● 議長 | ● | | | 政策研究大学院大学教授、元経済財政政策担当大臣 |

* **新任** 社内・執行の飯田 浩一氏は新任の取締役候補者(真保 順一氏(前グループCFO)は2016年4月1日付にて退任) [2016年5月24日時点の取締役会は、12名で構成(社内・執行4名、非執行2名、社外6名)]

〈みずほ〉の特長

持続的な競争優位性を支える4つの特長

独自の戦略

One MIZUHO戦略

銀・信・証に加えアセットマネジメント機能(第4の柱)、シンクタンク機能(第5の柱)を強化

同一エリアの銀・信・証営業拠点が一体で戦略を立案実行

Super30/50戦略

リレーションシップを重視し優良非日系へフォーカス

強固な事業基盤

充実の内外拠点網・非対面チャネル

約900の国内外拠点、1,000万人超のインターネットバンキング契約者
約6,700のATM拠点

首都圏・大企業 の顧客基盤

本邦上場企業の約7割と取引

邦銀随一の 産業知見

One MIZUHO
未来へ。お客さまとともに

堅確なバランスシートマネジメント

安定した資金調達構造

粘着性の高い顧客預金を中心としたファンディング

健全な貸出資産

不良債権比率1.00%

自己資本充実と株主還元の最適なバランス

先進的なガバナンス態勢

独立性の高い取締役会

取締役会議長、指名・報酬委員が全員社外取締役

強化された 持株会社機能

邦銀初の本格的カンパニー制の導入

ガバナンス改革へのコミットメント



新中期経営計画

進化する“One MIZUHO”

～総合金融コンサルティンググループを目指して～

2016年5月24日

みずほフィナンシャルグループ

〈みずほ〉のブランドスローガン



お客さま、経済・社会に
〈豊かな実り〉を提供する
かけがえのない存在へ
= Only One

お客さまから
最も信頼される存在に
= ファーストコール

最高水準のサービスを提供します
= サービス提供力No.1

グループの総力を結集します
= ひとつの〈みずほ〉

〈みずほ〉の企業理念

基本理念

〈みずほ〉の
企業活動の
根本的考え方

〈みずほ〉は、『日本を代表する、グローバルで開かれた総合金融グループ』として、常にフェアでオープンな立場から、時代の先を読む視点とお客さまの未来に貢献できる知見を磨き、最高水準の金融サービスをグローバルに提供することで、幅広いお客さまとともに持続的かつ安定的に成長し、内外の経済・社会の健全な発展にグループ一体となって貢献していく。
これらを通じ、〈みずほ〉は、いかなる時代にあっても変わることのない価値を創造し、お客さま、経済・社会に〈豊かな実り〉を提供する、かけがえのない存在であり続ける。

ビジョン

〈みずほ〉の
あるべき姿・将来像

『日本、そして、アジアと世界の発展に貢献し、
お客さまから最も信頼される、グローバルで開かれた総合金融グループ』

信頼No.1

最も信頼される存在であり続ける

サービス提供力No.1

常に革新的で最適な金融サービス
を提供する

グループ力No.1

幅広い金融サービス機能を持つ
エキスパート集団として
グループの総力を結集する

バリュー

役職員が「ビジョン」を追求していく上で
共有する価値観・行動軸

みずほValue

お客さま第一

未来に向けた
中長期的なパートナー

変革への挑戦

先進的な視点と
柔軟な発想

チームワーク

多様な個性と
グループ総合力

スピード

鋭敏な感性と
迅速な対応

情熱

コミュニケーションと
未来を切り拓く力

1. 背景

2. 概要

(1) 骨子

(2) 5つの基本方針

(3) 10の戦略軸

(4) 財務戦略

前中期経営計画の総括

前中計総括

財務目標はほぼ全項目で達成。安定的・持続的な収益構造への転換も進展
残課題については新中期経営計画で継続対応

| 前中計目標 2015年度計画更新値 | 2015年度実績 | 達成状況と課題 | |
|---|---|--|---|
| | | | 2015年度実績 |
| <p>連結ROE 9%程度</p> <p>前中計 目指すべき水準</p> <p>普通株式等 Tier 1比率 (完全施行ベース) 8%以上</p> <p>親会社株主 純利益 RORA 0.9%程度</p> | <p>連結ROE</p> <p>親会社株主純利益 RORA</p> <p>普通株式等Tier1比率^{*2} (完全施行ベース)</p> | <p>9%程度 9%台半ば(8%程度^{*1})</p> <p>10.0%^{*1} (8.2%)</p> <p>0.9%程度</p> <p>1.0%</p> <p>8%以上 10%台</p> <p>10.85%</p> | <ul style="list-style-type: none"> ■ 非金利収支の拡大等が奏功し達成 ■ 競争優位の確立を通じて更なる収益力増強へ ■ 目標到達も、ストレスに耐えられる資本充実の追求要 |
| <p>収益性</p> | <p>親会社株主純利益</p> <p>顧客部門収益 (2012年度比)</p> <p>海外対顧収益比率 (業務純益)</p> <p>顧客部門非金利収支比率 (業務粗利益)</p> | <p>5,500億円レベル 6,300億円</p> <p>累計+2,000億円</p> <p>33%程度</p> <p>50%程度</p> | <p>6,709億円</p> <p>累計+2,720億円</p> <p>36%</p> <p>50%</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 銀信証一体戦略の進展により、収益構造転換を果たし目標到達 ■ 競争優位の確立を通じて更なる収益力増強へ |
| <p>効率性</p> | <p>グループ経費率^{*3}</p> <p>経費率(銀行部門)^{*4}</p> | <p>50%台半ば</p> <p>50%台前半</p> | <p>60.3%</p> <p>56.9%</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 引続き経費構造改革を推進 |
| <p>健全性</p> | <p>政策保有株式/Tier1^{*5}</p> | <p>25%以下 25%程度</p> | <p>22.1%</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 株価変動リスク削減のため更なる政策株削減が必要 |

*1: その他有価証券評価差額金を除く、()内は同含むベース *2: 第11回第11種優先株式を含む *3: 銀・信・証合算 *4: 2行合算
*5: 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。ヘッジ効果勘案後

歴史認識と存在価値

新中計への
示唆

〈みずほ〉の基本理念、存在価値を踏まえつつ、お客さまに寄り添い、課題解決へ導くパートナーとしての、新しいビジネスモデルを提示する必要

基本理念(抜粋)

…〈みずほ〉は、いかなる時代にあっても変わることのない価値を創造し、お客さま、経済・社会に〈豊かな実り〉を提供する、かけがえのない存在であり続ける。

金融機関の存在価値 (Unchanging Value)

- (1) 高度なリスクテイク能力と金融仲介機能で、経済・社会の未来を創造すること
- (2) お客さまの夢や希望、或いは課題や悩みにしっかりと寄り添い、それらを支え、それらを解決へ導く優れたパートナーであること

理念・価値

〈みずほ〉としての 「解」を提示

差別化に向けた新しい
ビジネスモデルを構築

歴史認識

経営環境認識

■ 経済環境

世界経済の不安定性・不確実性は増加
堅固なバランスシートと持続的・安定的収益構造の構築が必要

■ 競争環境・規制環境

金融規制強化は継続し、欧米他社の対応も進展
金融イノベーションが加速する中、独自性のある競争優位の確立が求められる

〈みずほ〉の取組み

第Ⅳ期 2010年代

金融規制
強化

“新しい金融”の模索
グローバル金融規制の強化
→非伝統的「投資銀行型モデル」の終焉

2014年 指名委員会等設置会社

2013年 銀行合併/証券合併

2012年 実質ワンバンク化

2008年

リーマンショック

第Ⅲ期 2000年代

投資銀行化/
自己勘定投資の時代
2000年 みずほFG発足

1998年

ロシア金融危機、ITバブル

第Ⅱ期 1990年代

金融グローバルリット化
・メガバンク化の時代

1987年

ブラックマンデー

第Ⅰ期 ～1980年代

商業銀行・証券・保険が
独立して存在

経営環境認識(1) マクロ経済環境

新中計への
示唆

世界経済の不安定性・不確実性は増加しており、堅固なバランスシートと持続的・安定的収益構造に裏付けられた財務基盤の構築が必要

メインシナリオ

世界経済は拡大基調を維持するが、米国および中国をはじめとする新興国の成長鈍化により、成長率は低位に止まる

世界経済の景気見通し(新中計前提)

| | 実質GDP成長率 | | |
|---|----------|--------|--|
| | 2015年度 | 2018年度 | |
|  日本 | 0.7% | 1.2% | <ul style="list-style-type: none"> 海外経済の減速等、先行き不透明感はあるものの、景気の腰折れは回避 |
|  米国 | 2.4% | 2.2% | <ul style="list-style-type: none"> 新興国経済減速とドル高が景気を下押しするも、個人消費が牽引し緩やかに持ち直し |
|  欧州 | 1.5% | 1.3% | <ul style="list-style-type: none"> 雇用の回復や低い原油価格が個人消費に波及し、緩やかな景気回復が継続 |
| アジア | 6.1% | 5.7% | <ul style="list-style-type: none"> 中国は景気挺入れ策を実施するも減速基調 新興国は中国・産油国・資源国向け輸出が低迷 |

世界経済の不確実性



経営環境認識(2) 規制環境・競争環境

新中計への示唆

金融規制見直し議論は継続。更に堅固な収益・財務基盤の構築により備えを確保する必要
金融イノベーションが加速する中、独自性のある競争優位の確立が求められる

金融規制 規制改革の最終的な影響について、現時点では不透明な状況

競争環境 新たな規制への対応と、異業種からの新規参入者との競合への対応が必要

未決定の主な金融規制

| 規制 | | スケジュール見通し |
|----------|---------------------------|--------------|
| CET1比率関連 | 信用リスク標準的手法の見直し／リスクアセットフロア | 16年中に文書最終化予定 |
| | オペレーショナルリスク計測手法の見直し | 16年中に文書最終化予定 |
| | 内部モデル(信用)見直し | 16年中に文書最終化予定 |
| | CVAの枠組みの見直し | 16年中に文書最終化予定 |
| | ソブリンリスク見直し | 16年後半に議論予定 |
| レバレッジ比率 | 16年中に文書最終化予定 | |

リスクアセット増加
(= CET1 *比率低下)
の可能性

競合相手の状況

| | |
|--------|---|
| 欧米金融機関 | <ul style="list-style-type: none"> ■ 規制強化への対応として、事業・財務のリストラに取組み ■ 金融イノベーションへの積極的取組み |
| 邦銀 | <ul style="list-style-type: none"> ■ 一部の戦略にて同質化が進む(銀証連携、法個一体、アジア重視など) |
| 異業種 | <ul style="list-style-type: none"> ■ 従来からのIT・流通系に加え、FinTechにより異業種の参入も |

* 普通株式等Tier1

リスクアペタイト

リスク
アペタイト

持続的に進化するビジネスモデルの実現による差別化とリスク・リターン構造の改革

環境認識

歴史認識と 存在価値

金融第Ⅳ期・
普遍的価値観

外部環境

マクロ環境
規制環境
競争環境

内部環境

前中計総括
(強み・弱み)

リスクアペタイト

中期リスクアペタイト方針(2016~2018年度)

事業戦略

- お客さま第一 (Client-Oriented) とアセットクオリティに拘り、リスクテイク領域の選択と集中による持続的かつ安定的な収益基盤を確立
- 非金利収支の増強によるリスク・リターン構造の改善

財務戦略

- 外部環境変化へのストレス耐性を高める為の CET1 比率の確保
- 外貨調達構造の強化とバランスシートコントロール
- 政策保有株式の削減

経営基盤

- リスクアペタイト・フレームワーク(RAF)運営高度化による顧客セグメント別経営管理手法の確立
- リスクカルチャーの醸成・確立

事業 ポートフォリオ 分析

注力分野
効率化分野

計画骨子

5つの
基本方針

10の
戦略軸

1. 背景

2. 概要

(1) 骨子

(2) 5つの基本方針

(3) 10の戦略軸

(4) 財務戦略

新中期経営計画の骨子

〈みずほ〉の
目指す姿

“総合金融コンサルティンググループ”

～お客さまと社会の持続的成長を支える課題解決のベストパートナー～

お客さま第一の徹底
(Client-Oriented)

オペレーショナルエクセレンスの追求
(卓越した業務遂行力)

5つの
基本方針

カンパニー制の導入

事業の選択と集中

強靱な財務体質の
確立

金融イノベーションへの
積極的取組み

強い〈みずほ〉を支える人材の
活躍促進とカルチャーの確立

10の
戦略軸

事業戦略

- 1 グローバルベースでの非金利ビジネスモデルの強化
- 2 貯蓄から投資への対応
- 3 リサーチ&コンサルティング機能の強化
- 4 FinTechへの対応
- 5 エリアOne MIZUHO戦略

財務戦略

- 6 バランスシートコントロール戦略とコスト構造改革
- 7 政策保有株式の削減

経営基盤

- 8 次期システムの完遂
- 9 人事運営の抜本的改革
- 10 強い組織を支えるカルチャーに向けた継続的取組み

オペレーショナルエクセレンス(卓越した業務遂行力)の追求

〈みずほ〉の
定義

One MIZUHO戦略の実行力である「オペレーション」を向上させ、“お客さま第一”を軸とする戦略の差別化とあわせて、コストの削減・構造改革に留まらず、〈みずほ〉の持続的な競争優位の確立につなげ、顧客サービスの付加価値を向上するもの

基本方針

「オペレーションの4要素」をより高い次元で実現

スピード

品質／正確性

コスト

持続力

具体的施策

時間軸

課題解決型(短期)

構造改革型(中長期)

効率化

効率性改善に向けた既存業務見直し

- 現場起点の業務プロセス見直し
- 手作業の削減
- 営業部門での事務作業削減
- システムの見直し・廃止

- 組織転換による経営資源再配分
- 自動化・電子化の推進
- 事務センターへの集約
- チャンネルやネットワークの見直し

着眼点

銀信証／内外オペレーション
共通化・標準化

- グループベースでの業務見直し
- 判断基準や手続きの共通化
- 銀・信・証一体のチャンネル戦略

- グループベースでの業務集約
- グローバルベースでの標準化
- フロント拠点の集約

高度化

技術革新や新発想による最適なオペレーション変革

- IT活用による働き方変革
(ペーパーレス、アドレスフリー等)

- 次期システムによるオペレーション変革

推進体制

オペレーショナルエクセレンス
推進委員会
(委員長 グループCEO)

施策進捗管理

KPIフォロー

カンパニー長・ユニット長・
グループ長

1. 背景

2. 概要

(1) 骨子

(2) 5つの基本方針

(3) 10の戦略軸

(4) 財務戦略

カンパニー制の導入

顧客
セグメント別
経営体制

お客さま第一を更に徹底するため、10ユニット体制を『5カンパニー+2ユニット』に再編

- ① 戦略の一貫性
- ② 意思決定の迅速化と現場力強化
- ③ 収益責任の明確化

カンパニー別ROE運営の導入

■ 実効的な顧客セグメント別経営体制に向けて、カンパニー別ROEを導入

カンパニー長の権限強化

■ 収益責任を達成するため、カンパニー長に対して責任に見合う必要な権限を付与

10ユニット

| | |
|------------|---------|
| 個人 | 個人 |
| リテールバンキング | 中小企業 |
| 事業法人 | 中堅企業 |
| 大企業法人 | 大企業法人 |
| 金融・公共法人 | 金融・公共法人 |
| 国際 | 海外 |
| 投資銀行 | |
| トランザクション | |
| アセットマネジメント | 投資家 |
| 市場 | 投資家 |

5カンパニー

顧客セグメント毎の「マーケット・イン型アプローチ」

リテール・事業法人

Retail & Business Banking Company

個人
中小企業
中堅企業

大企業・金融・公共法人

Corporate & Institutional Company

大企業法人
金融法人
公共法人

グローバルコーポレート

Global Corporate Company

米州
東アジア
欧州
アジア・オセアニア

グローバルマーケット

Global Markets Company

投資家

アセットマネジメント

Asset Management Company

投資家

2ユニット

専門性の更なる強化と
全カンパニー横断的な機能活用

グローバルプロダクツ

Global Products Unit

トランザクション

インベストメントバンキング

リサーチ&コンサルティング

Research & Consulting Unit

事業の選択と集中

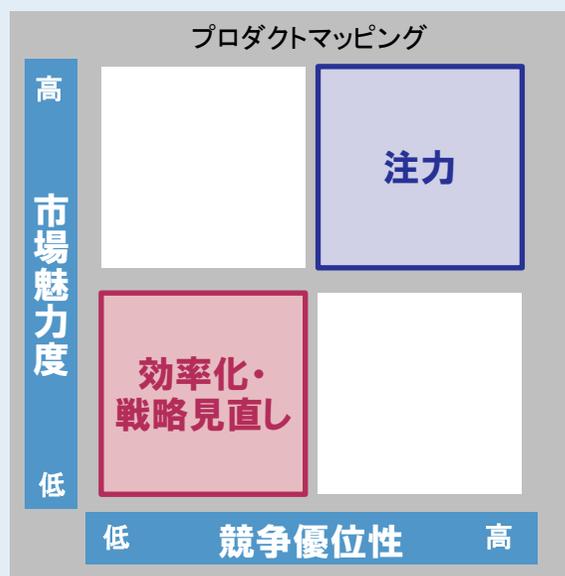
事業
ポートフォリオ

市場魅力度と〈みずほ〉の競争優位性に基づき注力分野と縮退分野を明確化
効率化・戦略見直しと、注力分野への経営資源再配分を通じて、収益力を向上

(イメージ)

プロダクト分析

経営資源の再配分



収益面

- 収益性
- 収益の質

財務面

- 資本負荷
- 流動性負荷
- 規制充足

事業面

- 特性
- プロダクト関連性
- 参入障壁

採算性
改善

顧客
ビジネス
重視

営業体制
最適化

効率化・
戦略見直し分野

注力分野

リスクアセット*1

- 政策保有株式 → キャッシュフローファイナンス/
ハイブリッドファイナンス等
- 低採算貸出等 → 優良非日系
- トランザクション/
日系M&A関連等
- セールス&トレーディング/
投資分散等

約2.4兆円
の効率化

人員*2

- 本部 (2人)
- 低採算事業等 (2人)
- 預かり資産 (3人)
- 優良非日系 (2人)
- トランザクション等 (1人)
- セールス&トレーディング (2人)
- プロダクツ等 (2人)

約900名
のシフト

本部から現場へ

*1: リスクアセット相当額を含む

*2: 主要施策について、現時点での増減見通しを3段階で相対的に図示

強靱な財務体質の確立

財務運営
方針

リスク・リターンの改善と経費コントロールを通じて収益力を強化し、資本の蓄積を通じて強靱な財務体質への変革を図る

強靱な財務体質の確立

～将来の飛躍のための基盤整備～

① 安定的な収益構造

② 強固な財務基盤

ALM/
PM

10の
戦略軸

バランスシートコントロール戦略

事業環境変化の予兆を捉え、プロアクティブかつ機動的に
リスクアセットや流動性をコントロールし、リスク・リターンを適正化

収益

10の
戦略軸

非金利ビジネスモデルの強化

RORAの向上

株価
リスク

10の
戦略軸

政策保有株式の削減

経費

10の
戦略軸

コスト構造改革

オペレーショナルエクセレンスの追求
(卓越した業務遂行力)

資本
政策

安定的な自己資本の充実と
着実な株主還元の
最適なバランスの追求

CET1比率

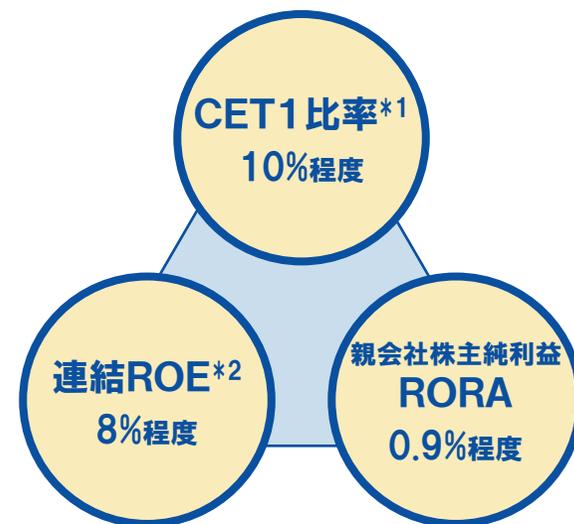
ROE

RORA

経費率

政策株式削減

財務目標(2018年度)



グループ経費率*3

60%程度
次期システム等関連経費を除き
50%台後半
2020年度:50%台半ばを目指す

政策保有株式

5,500億円削減*4

*1: バーゼル3完全施行ベース(現行規制を前提)、その他有価証券評価差額金を除く *2: その他有価証券評価差額金を除く
*3: グループ合算 *4: 国内上場株式、取得原価ベース、15~18年度の累計額

金融イノベーションへの積極的取組み

金融
イノベーション

AI・ビッグデータ等の技術革新が金融界に波及し、ゲームチェンジが起きる可能性
外部機関の強みを取込みながら、新たな顧客価値を創出

技術革新

テクノロジーの劇的な変化

データ量の増加

- 全世界で、**2年毎に倍増**
- センサーやSNS等からの取込み

処理能力向上

- ハードウェアの処理能力は**指数関数的に進化**
- 短時間で大量データを分析

AIの進化

- ディープラーニングの技術発展により、AIで実現出来ることが**非連続的に増加**

(出所) 経済産業省

金融界への影響

ゲームチェンジの可能性

- FinTech企業による新規参入
- 代替サービスの登場
- アンバンドリング化の進展

決済

- 仮想通貨技術で既存インフラを刷新しようとする動きも

貸出

- P2Pやクラウドファンディングに多くの企業が参入

資産管理

- PFM(個人資産管理)サービスを起点に発展

みずほの対応

新たな顧客価値創出

みずほの強み



外部機関の強み
(ベンダー、FinTech企業等)

顧客基盤

情報基盤

金融知見・技術

決済
貸出
資産運用
その他

革新的創造

先端テクノロジー

目利き力

新ビジネス創出

事業連携

成長支援
産業知見の蓄積

イノベーションのエコシステム構築への貢献

金融審議会などの議論

金融関連IT企業等への
出資の容易化

銀行グループ内外の決済
関連事務受託等の容易化

強固な人材・カルチャー

持続的な競争優位の確立に向け人材の活躍促進とカルチャーの強化を継続

社員全員の活躍促進のための人事運営の抜本的改革

1 個を尊重する育成型人事への転換

- 社員一人ひとりの強みを見出す
- 失敗からの学びを評価する

2 ダイバーシティ&インクルージョンの推進

3 強い経営リーダー育成プログラムの新設

- 覚悟を持って戦略を牽引するリーダーの輩出

4 人材と人事のグローバル化

5 規律ある人事ガバナンスの確立

- 透明性とアカウンタビリティのある人事運営

コーポレート・ガバナンス

One MIZUHOの
更に高いレベルでの
実践に向けた三位一体の取組み

人材
マネジメント

カルチャー

オペレーショナルエクセレンス
(卓越した業務遂行力)の推進
を後押し

強固なカルチャー確立に向けた取組み

1 社員一人ひとりのみずほValue* 実践に向けた部店の取組み

- 自部店ビジョンを核とした企業理念浸透
- 部店長オフサイトミーティングの継続
- 研修の活用

2 社内コミュニケーション推進施策の継続

- 一体感醸成・ロイヤルティの向上
- 社員相互コミュニケーションの仕組み活性化
- 高いレベルでのみずほValue実践事例の共有

* 役職員がビジョンを追求していく上で共有する価値観・行動軸。
お客さま第一、変革への挑戦、チームワーク、スピード、情熱

1. 背景

2. 概要

(1) 骨子

(2) 5つの基本方針

(3) 10の戦略軸

(4) 財務戦略

非金利ビジネスモデルの強化

事業
ポートフォリオ

総合金融コンサルティンググループとして、グループ力を活用した最適なソリューションを提供し、付随する金融取引の獲得によって、内外の特定地域・分野におけるプレゼンス向上を図る

18年度目標

リテール・事業法人
カンパニー

個人

中堅・中小企業

国内リテール営業基盤

- 資産運用・承継営業
- 銀信証共同店舗化
- 非対面チャネル
- IPO営業

BK

TB/SC



BK/TB/SC



投資運用
商品残高
(3年間累計)
+10兆円

IPO関連
ビジネス
No.1

大企業・
金融・公共法人
カンパニー

大企業法人

金融・公共法人

証券プライマリー ビジネス

- 大型、クロスボーダー
M&A対応力

トランザクション ビジネス

- トランザクション、
為替/デリバティブ営業



国内ECM
No.2

グローバル
コーポレート
カンパニー

海外

提案型営業

米国
投資適格債
10位以内

グローバル
マーケッツ
カンパニー

投資家

機関投資家営業

- 内外機関投資家セールス



セールス&
トレーディング
収益
(15年度対比)
+25%

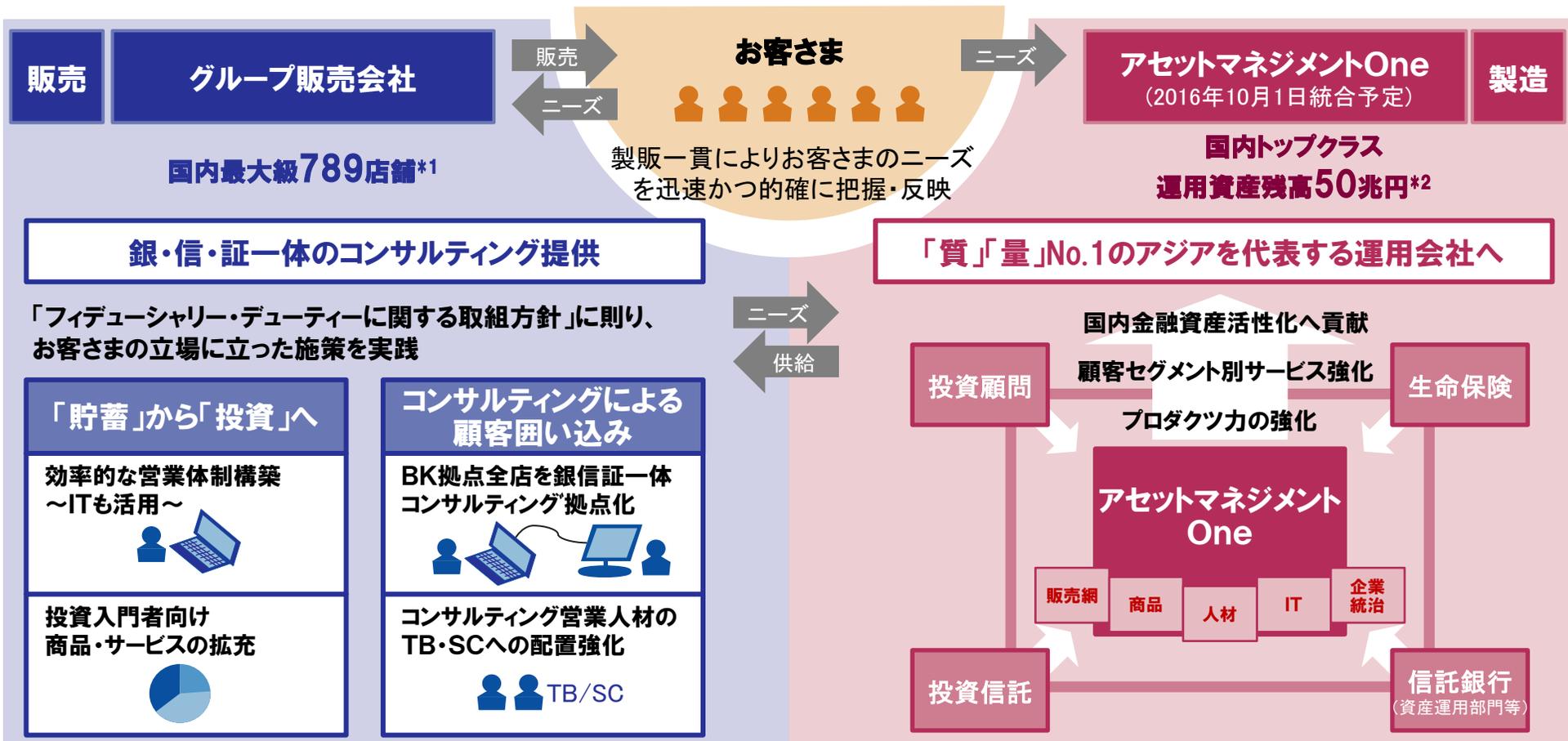
貯蓄から投資への対応

個人金融
資産活性化

お客様のニーズを実現し、最高水準のフィデューシャリー・デューティーを実践
グループ力を活かし、「貯蓄から投資へ」の流れを後押しし、個人金融資産活性化に貢献

① 高水準のフィデューシャリー・デューティー

② 運用商品製造力と販売力の高度化



*1: 2016年3月末 *2: 2015年9月末

リサーチ&コンサルティング機能の強化

ユニット
新設

お客様のあらゆる課題解決に取り組む専門家集団としてリサーチ & コンサルティングユニットを新設

■ リサーチ&コンサルティング分野において“One シンクタンク”としての存在感を確立

3つの強化ポイント

独立
ユニット化

ユーティリティ・
ファンクションとして
全カンパニーと連携

グローバル化

グローバル化を進め、
国内外の幅広い
お客様の成長戦略
をサポート

機能の
選択と集中

重複機能を整理し、
お客様のニーズの
高い成長分野へ
資源をリバランス

リサーチ & コンサルティングユニット

One シンクタンク



- 邦銀最大最高水準の産業調査機能
- 産業知見を活かしたオーダーメイド
ソリューションの提供

- 本邦最大規模のリサーチ陣容で、内外経済
政策・金融制度等まで広範に調査
- 経営・財務戦略コンサルティングの提供

- 事業承継・資産承継・財務ソリューションの
提供

- 金融工学に基づく高度なノウハウを活かし、
新たな金融分野の開拓にも貢献

- 環境・社会保障・ITコンサルティング/開発
等の分野において高い専門性

- アナリストランキング 3年連続No.1
(日経ヴェリタス誌)

先見性

新たなテクノロジーへのプロアクティブな取組みを推進

- 社内外の知見や技術革新を積極的に取り入れ、顧客サービスの一層の向上を目指す

推進体制



外部知見も活用した協働

インキュベーションPT

Chief Digital Innovation Officer

カンパニーから独立したPTがグループ横断的に対応

カンパニー

各カンパニーが、ビジネス革新を推進

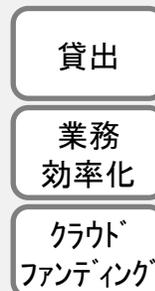
事業領域

- 既に多くの事業領域にて具体的なサービスをリリースし、開発実験等にも着手済み
- 「検討中」の事業についても順次対応

着手済み



検討中



最先端技術を活用した実験



具体的取組み

資産運用・助言



インターネット上での資産運用ロボによる最適な投信ポートフォリオの提案

資産管理



マネーツリー社と連携し、「みずほダイレクトアプリ」で「一生通帳機能」を提供

決済



マネーフォワード社と連携し、お客さまの請求書発行・売掛金消込業務を効率化

<参考>次世代店舗 ～対面＋非対面/銀・信・証のワンストップ～

次世代店舗

日常のランザクションは非対面にシフト、店舗は高度なコンサルティングの場へ

Quick & Self Zone

- テレビカウンターでの口座開設
- 窓口の営業時間外でも受付



Consulting Zone

- 銀・信・証のコンサルティング
- テレビ電話窓口の設置



FinTechコーナー

- 最先端テクノロジーの体験
- IBM Watson搭載Pepper*



Customer Contact Zone

- セミナー会場としても活用可能
- 多言語端末を設置



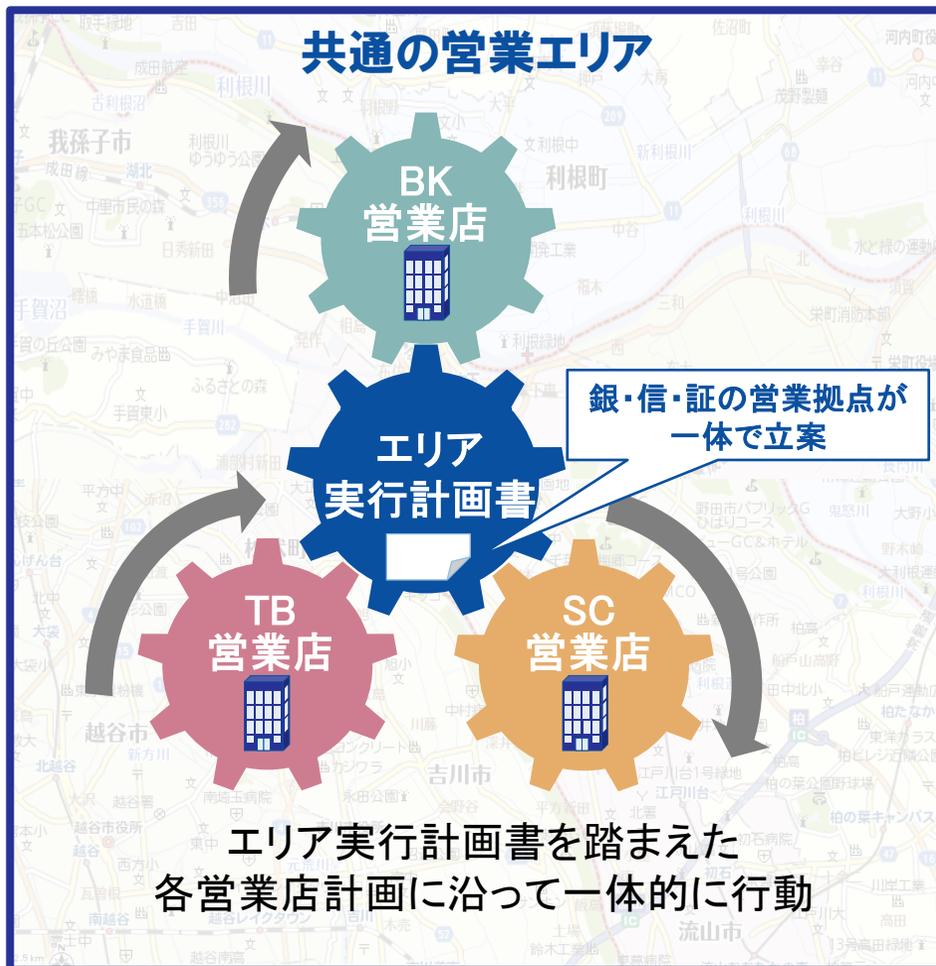
2016年5月16日
パイロット店舗
八重洲口支店移転開店

* Pepperとはソフトバンクロボティクスが取り扱う感情を持ったパーソナルロボット

地域別
戦略

現場の主体性に基づく「地域における銀・信・証一体でのOne MIZUHO戦略」

- 同一経済圏で形成した「エリア」で銀・信・証の営業拠点が一体となり、エリア戦略を主体的に考え実行



PLAN

- エリアNo.1に向けた銀・信・証一体戦略「エリア実行計画書」を策定

DO

- 銀・信・証の営業拠点が一体となり立案した計画を実行

CHECK

- カンパニー本部はエリア課題への取組みを評価、優秀エリアを表彰

ACTION

- 成功事例の全店展開
- 更なる戦略・施策の最適化に向け、恒常的なブラッシュアップを実施

強硬化

持続的・安定的な成長を実現するための筋肉質な財務体質の構築を図る

バランスシートコントロール戦略

「攻め」と「守り」両面の取組みにより強靱なB/Sを構築



コスト構造改革

戦略を支える実行力の差別化

オペレーショナルエクセレンス(卓越した業務遂行力)

スピード

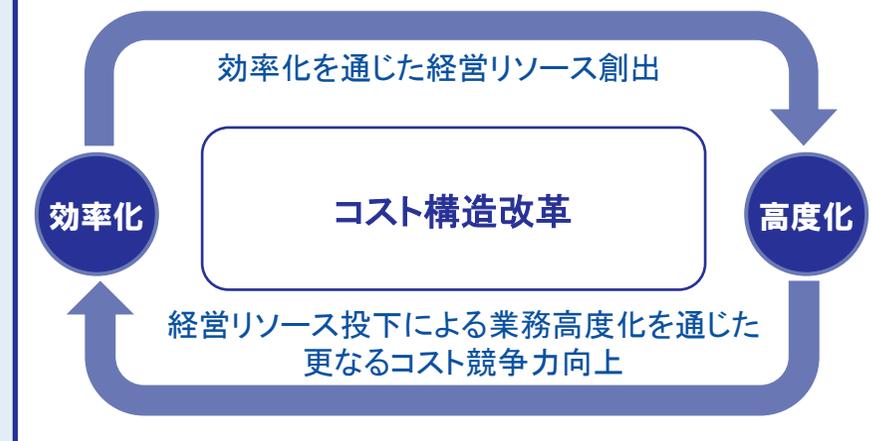
品質/正確性

コスト

持続力

4要素の1つ

ムダ・ムラ・ムリの排除による生産性向上により、コスト競争力を高め、更なる顧客価値創出に向けたリソースを確保



政策保有株式の削減

政策保有
株式削減

株価変動リスクを削減しつつ、重点戦略への経営資源の再配分を推進

■ 普通株式等Tier1(有価証券評価差額金を除く)増加による強靱な財務体質の確立と、注力分野への経営資源(リスクアセット)の再配分を同時に実現

保有の基本方針

株価変動リスクが財務状況に大きな影響を与え得ることに鑑み、保有の意義が認められる場合を除き、保有しない

保有意義の検証

個社毎に採算性がハードルレートを達成しているか等、毎年、保有意義検証を実施

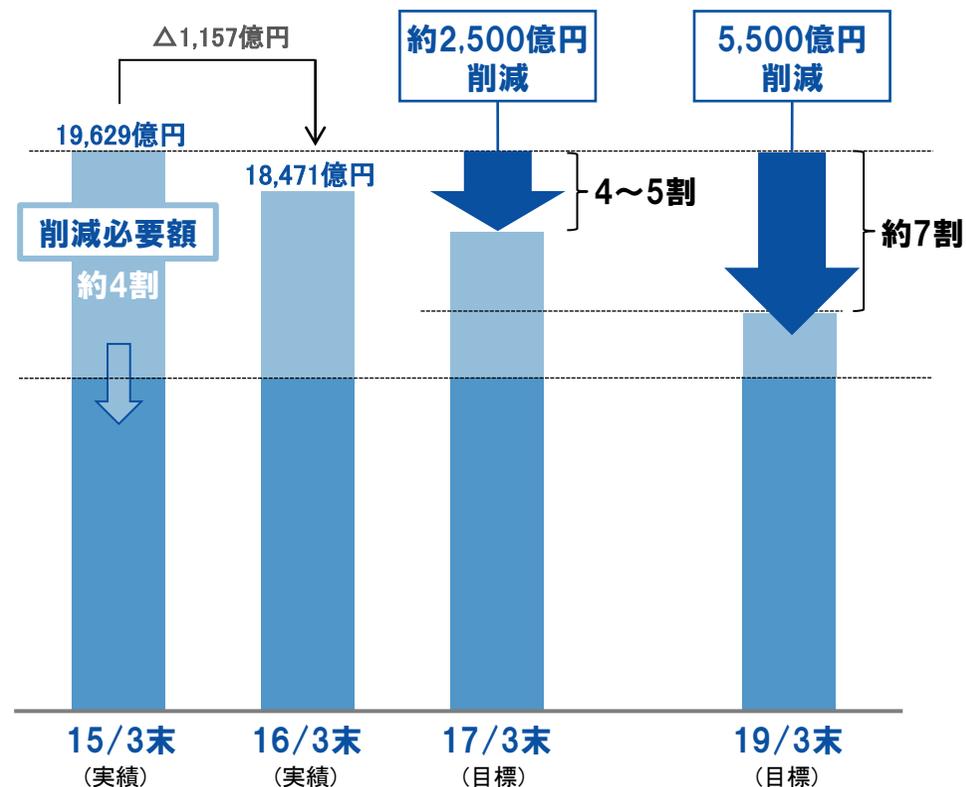
15年度検証結果: 必要株式削減額の合計は国内上場株式*(15/3末)の約4割

削減計画

削減必要額のうち、少なくとも約7割を18年度末までに削減

極力前倒しで取引先との対話・交渉を実施し、16年度中に18年度末までの削減計画額の4~5割を削減することを目指す

国内上場株式*



* その他有価証券のうち時価のあるもの。取得原価ベース

次期システムへの移行

次期システム

テストフェーズは着実に進捗。テストの最終工程へ

2015年4月

2016年12月

現行システム

旧BK・旧CB・TBのバンキング業務システムが併存

順次吸収・閉塞

次期システム

設計
製造

万全の稼働テスト・
ユーザートレーニング

コンポーネント
開発完了

最終点検
ユーザー部門の検収
移行準備
お客さまへのご案内等

新システムへ順次移行
移行期間中は既存システムと
新コンポーネントを並行稼働

他行に先駆けた次世代システム

- 旧BK/旧CB/TBの勘定系システム一元化
 - ITシステムのスリム化・効率化
 - 障害対応力の向上
- 業務・機能別にコンポーネント化
 - シンプルな構成による柔軟性向上
 - 新サービスへの柔軟な対応が可能に
 - 新規開発の期間短縮・コスト削減
- 最先端の「次世代」勘定系システム
 - サービス提供基盤の強化
 - 事務処理スピードの向上

投資額(概算): 3,000億円台前半

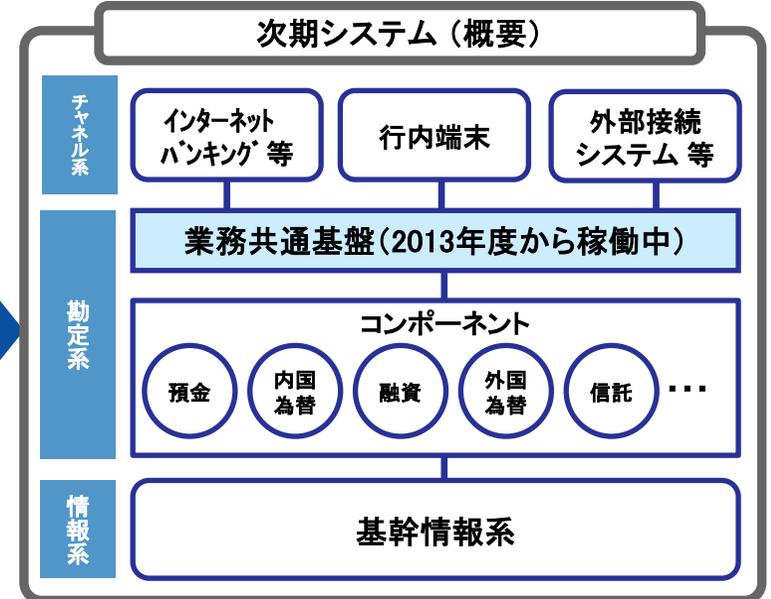
〈次期システムへの移行(イメージ図)〉

(既存システム)



システム一元化へ

次期システム(概要)



1. 背景

2. 概要

(1) 骨子

(2) 5つの基本方針

(3) 10の戦略軸

(4) 財務戦略

財務運営
方針

着実な収益の積み上げ、リスク・経費のコントロールを通じて、強靱な財務体質への変革を図る

財務目標(2018年度)

普通株式等Tier1(CET1)比率

10%程度

バーゼル3完全施行ベース(現行規制を前提)、その他有価証券評価差額金を除く

資本政策の基本方針:安定的な自己資本の充実と着実な株主還元の最適なバランスを追求

連結ROE

8%程度

その他有価証券評価差額金を除く

親会社株主純利益RORA

0.9%程度

グループ経費率*

60%程度

次期システム等関連経費を除き50%台後半
2020年度:50%台半ばを目指す

政策保有株式

5,500億円削減

国内上場株式、取得原価ベース
15~18年度の累計額

(2018年度金融指標前提) 3カ月TIBOR:0.05%、日本国債10年利回り:0.30%、日経平均株価:19,000円、ドル円:122円/\$

*グループ合算

収益ロードマップ

収益計画

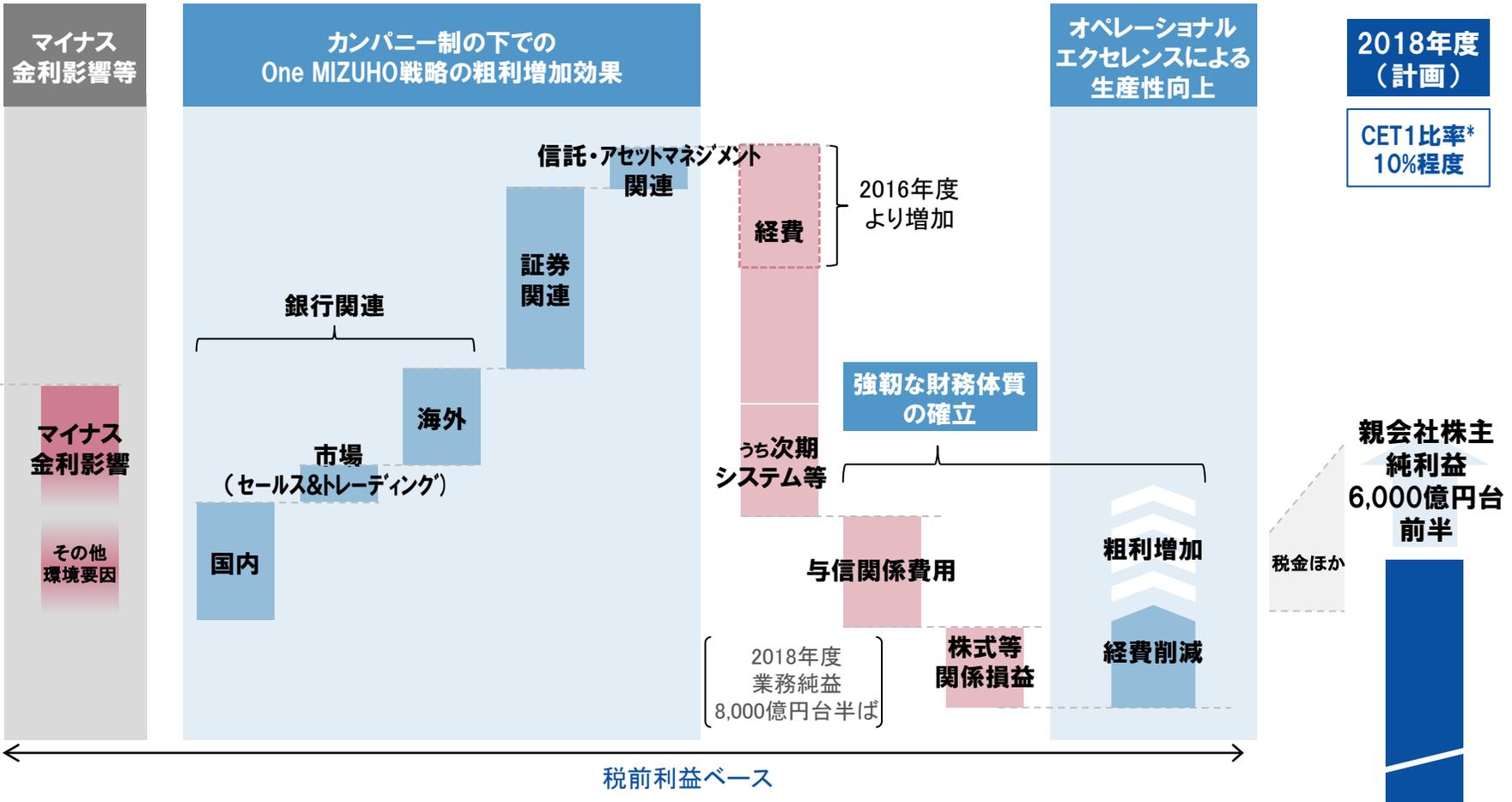
マイナス金利を含む厳しい外部環境下、One MIZUHO戦略の進化による収益力強化とリスク・経費コントロールを通じた強靱な財務体質への変革を図る

(イメージ)

2015年度
(実績)

CET1比率*
8.77%

親会社株主
純利益
6,709億円



* パーゼル3完全施行ベース(現行規制を前提)、2015年度実績には第11回第11種優先株式を含む、その他有価証券評価差額金を除く

業務粗利益(顧客部門)

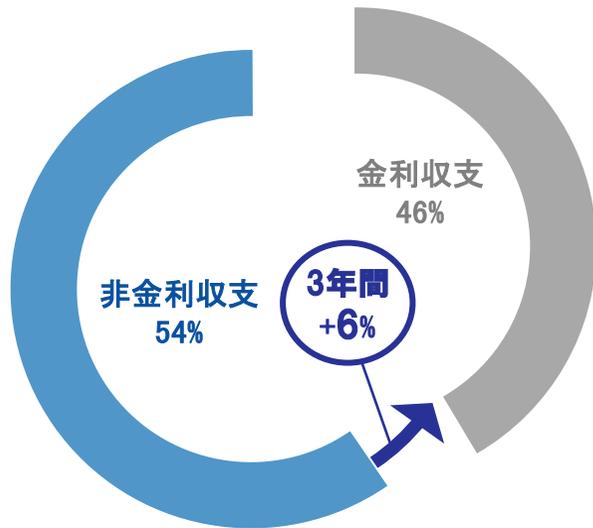
粗利益計画
(顧客部門)

貸出運営においては採算性を一層重視し、マイナス金利導入等の市場環境影響を打ち返し、
銀信証アセマネ連携の深化により手数料ビジネスを強化し、非金利収支を増強

(イメージ)

非金利収支比率

グループ合算、管理会計



金利収支

概数(伸率は5%刻み)、グループ合算、管理会計



非金利収支

概数(伸率は5%刻み)、グループ合算、管理会計



経費計画

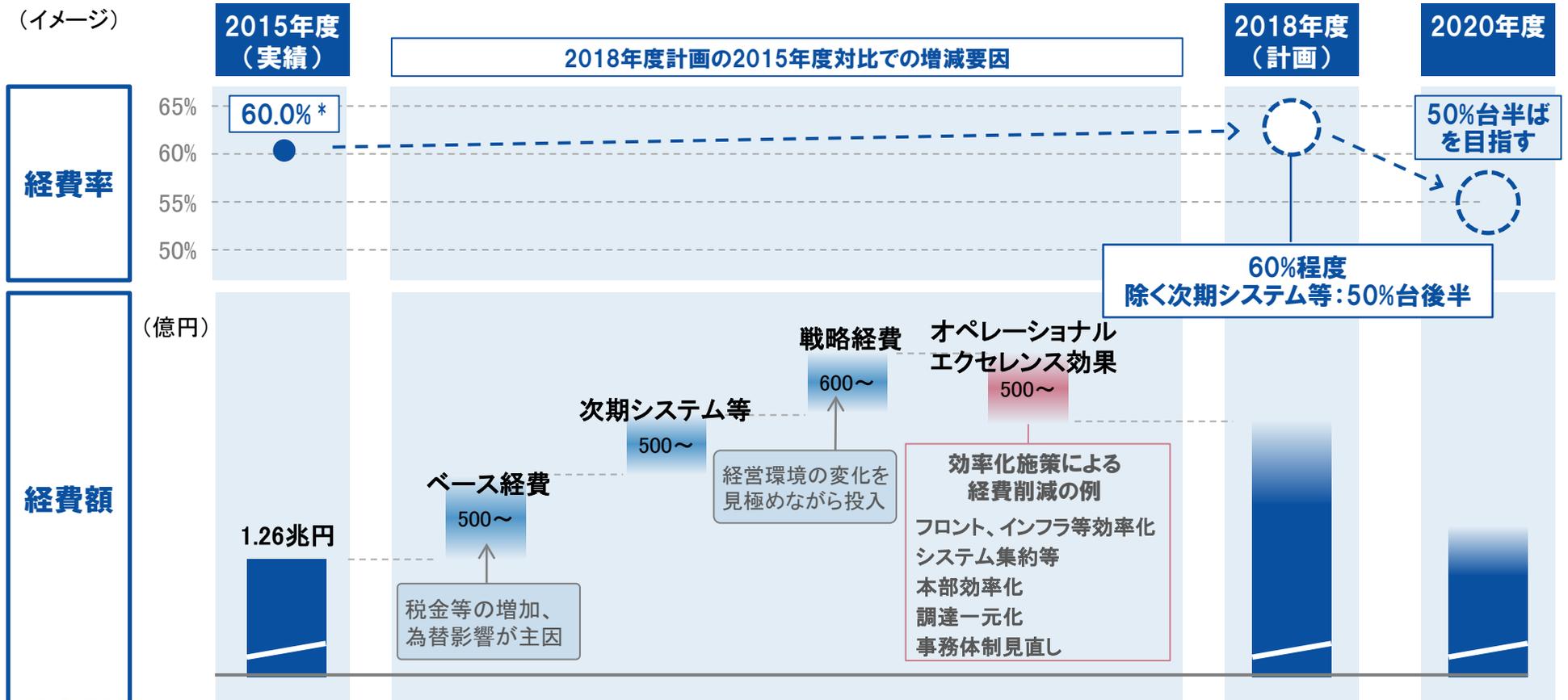
成長を捉えた戦略的な投資と次期システム等による経費増加を、投資効果の回収とコスト構造改革によって吸収し、経費率を60%程度に

- 18年度には、次期システム等償却により一時的に経費率は増加を余儀なくされるが、20年度には、システム投資効果及び成長投資効果の顕現化、オペレーショナルエクセレンスの確立を通じて、経費率「50%台半ば」を目指す

経費

概数、グループ合算、管理会計

(イメージ)



* 旧定義ベース(銀・信・証合算)では60.3%

資本政策

普通株式等Tier1比率10%程度を目標としつつ、配当方針は維持

基本方針: 経営環境や財務状況等の変化に応じて「安定的な自己資本の充実」と「着実な株主還元」の最適なバランスを追求する

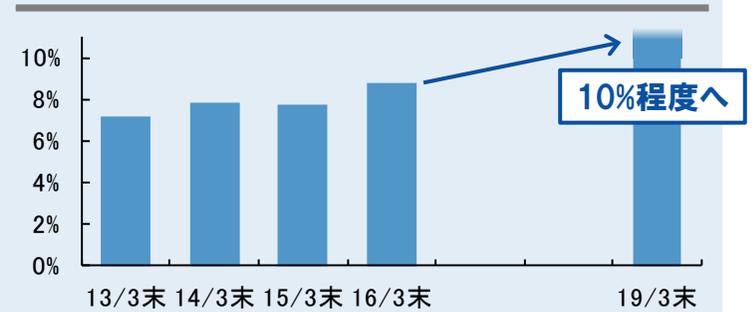
安定的な
自己資本
の充実

普通株式等Tier1(CET1)比率*1目標 10%程度
(2019年3月末時点)

2016年3月末CET1比率*1: 8.77%

経済環境の悪化時も、金融仲介機能を十分に発揮するため
外部環境へのストレス耐性を高める

CET1比率*1



着実な
株主還元

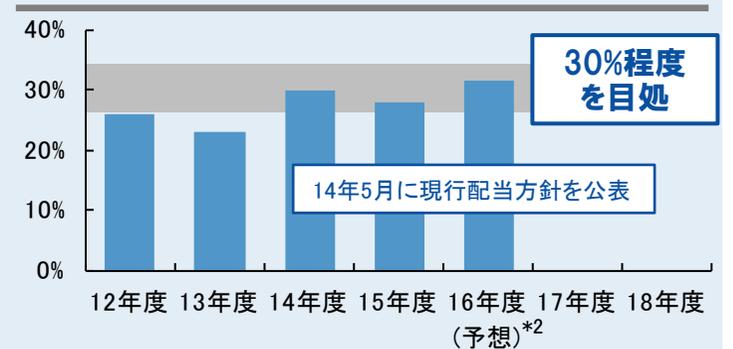
連結配当性向30%程度を一つの目処とした上で
安定的な配当を実施

更なる自己資本の充実を図りつつ、着実な株主還元を継続

2015年度普通株式配当金: 7円50銭

2016年度普通株式配当金: 7円50銭(予想)

配当性向



*1: 完全施行ベース(現行規制を前提)その他有価証券評価差額金を除く。16年3月末までは第11回第11種優先株式(16年3月末残高: 989億円、一斉取得日: 16年7月1日)を含む

*2: 16年度親会社株主純利益6,000億円を前提

投資方針

M & Aの取組み方針は不変。3つの検討ポイントに照らし、案件ごとに投資判断

主たる検討ポイント

戦略的整合性

- 銀・信・証・アセットマネジメントの強化が最優先

| | 国内 | 海外 |
|------------------|----|----|
| 銀・信・証・アセットマネジメント | 強化 | 分野 |
| その他金融 | | |

価格の妥当性

- 資本控除、のれん、リスクアセット影響等も勘案
- シナジー効果

適切なガバナンスの確保

- 出資比率、他の支配株主との関係等も熟慮
- 出資先のガバナンス態勢

カンパニー別損益

部門別計画

各カンパニーにて収益責任の遂行に向けた取組みを推進
収益力の向上を通じ、3年間で、マイナス金利等の外部環境による減収を打ち返し

カンパニー別 業務純益

概数、グループ合算、管理会計

(億円)

| | 15年度実績 | | 16年度計画 | | 18年度計画 |
|------------------|------------------|---------|---------|---------|--------------|
| | 123円/\$ 換算レート | 本部経費控除前 | 115円/\$ | 本部経費控除前 | |
| リテール・事業法人カンパニー | 160 | 870 | 100 | 810 | ↗ 600± |
| 大企業・金融・公共法人カンパニー | 2,530 | 2,760 | 2,300 | 2,530 | ➡ 2,600± |
| グローバルコーポレートカンパニー | 1,700 | 1,920 | 1,510 | 1,690 | ➡ 1,900± |
| グローバルマーケットカンパニー | 3,980 | 4,280 | 3,190 | 3,490 | ➡ 3,300± |
| アセットマネジメントカンパニー | 220 | 220 | 200 | 200 | ➡ 300± |
| カンパニー計 | 8,590 | 10,050 | 7,300 | 8,720 | ➡ 8,000億円台半ば |

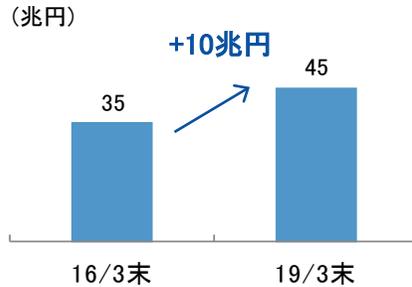
重点指標

計画期間3年間の戦略の遂行状況を測るベンチマークとしてKPIを設定

RBC 投資運用商品残高*1

銀・信・証合算、RBC管理ベース、概数

貯蓄から投資へ



RBC CIC M&A*2

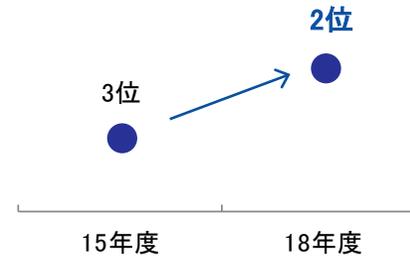
One MIZUHO戦略



CIC ECM*3

引受金額ベース

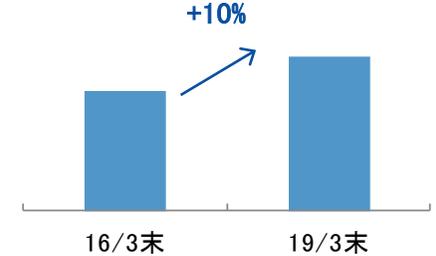
One MIZUHO戦略



RBC CIC GCC 外貨預金残高*4

BK、管理会計

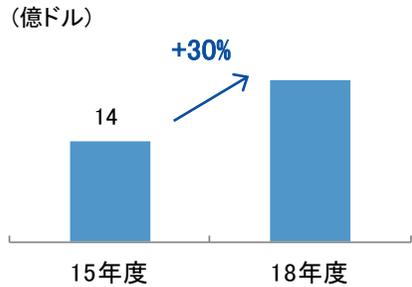
B/Sコントロール



GCC 海外非金利収支*5

グループ合算、GCC管理ベース、概数

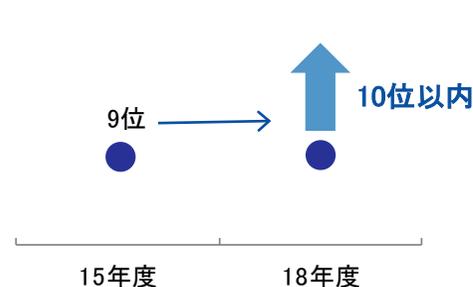
付帯取引増強



GCC 米国DCM*6

引受金額ベース

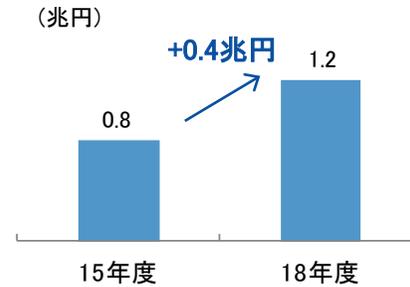
One MIZUHO戦略



AMC 公募投信

公募株式投信(除くETF)の純増額*7

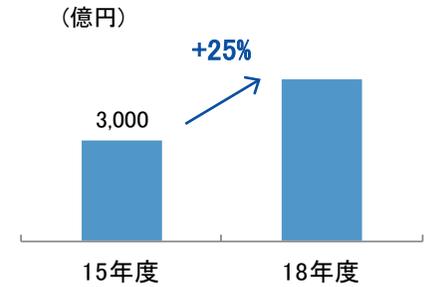
貯蓄から投資へ



GMC セールス&トレーディング収益

GMC管理ベース、概数

投資家営業



*1: 個人・法人合算ベース *2: トムソンロイター、日本企業関連、不動産案件を除く *3: トムソンロイター、内外エクイティ総合 *4: 外貨建顧客預金残高、15年度見込対比での計画値
*5: コミットメント・フィー、受入保証料等を除く *6: Dealogic、投資適格以上の米国企業が発行する発行額2.5億米ドル以上の債券 *7: みずほ投信投資顧問、DIAM7セットマネジメント、新光投信の合算ベース