

MIZUHO IR Day 2016

2016年6月17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、銀行)、みずほ信託銀行(TB、信託)、みずほ証券(SC、証券)、
<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ツカンパニー(GMC)、アセットマネジメントカンパニー(AMC)
リサーチ&コンサルティングユニット(R&C)、グローバルプロダクツユニット(GPU)

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

親会社株主純利益： 親会社株主に帰属する当期純利益

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

目次

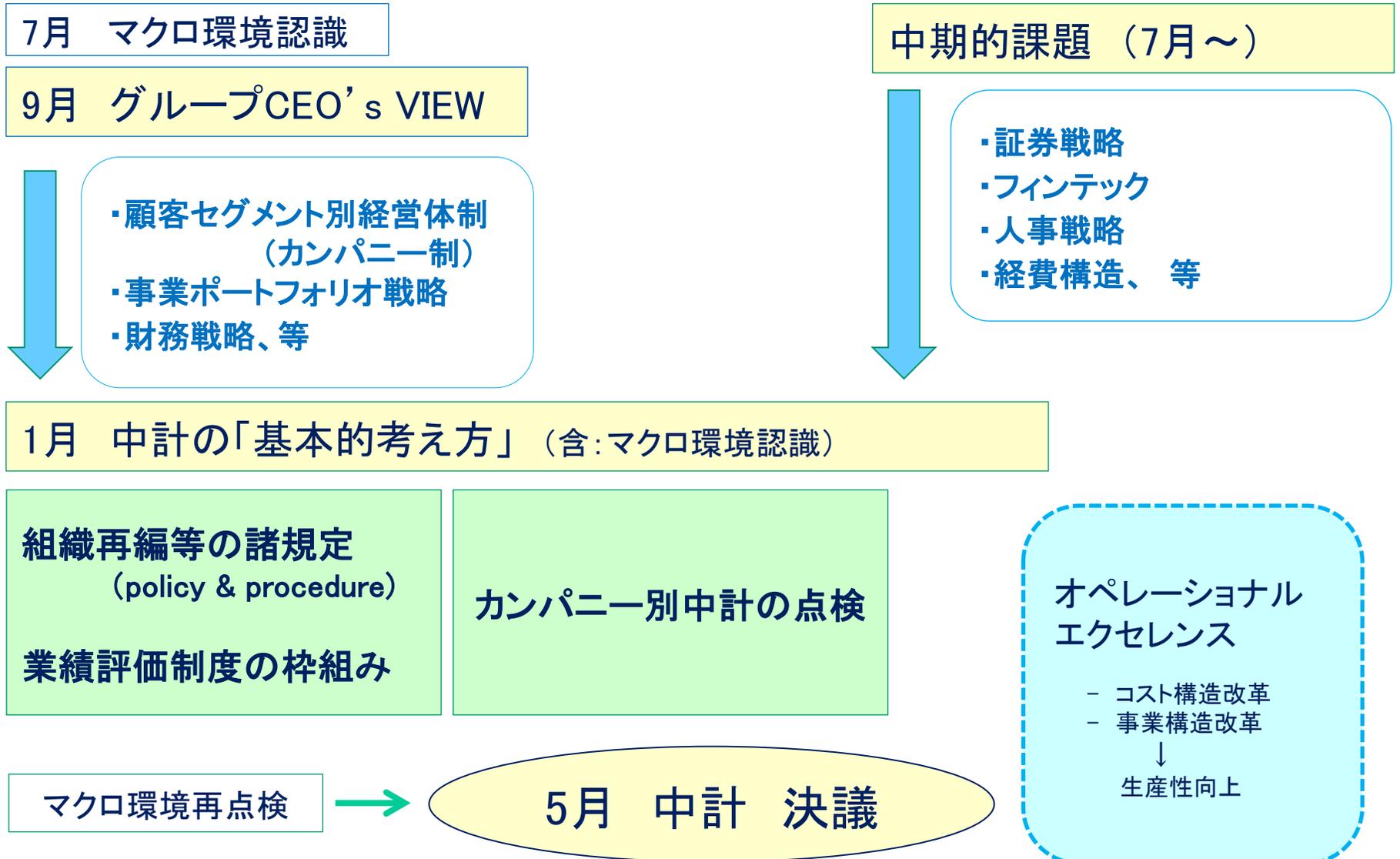
1. 社外取締役セッション P. 3
2. リテール・事業法人カンパニー P. 8
3. 大企業・金融・公共法人カンパニー P. 16
4. グローバルコーポレートカンパニー P. 24
5. グローバルマーケッツカンパニー P. 30
6. アセットマネジメントカンパニー P. 37

社外取締役セッション

取締役会議長
大田弘子

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

中期経営計画の策定プロセス



徹底した変革を ~強い〈みずほ〉になれるか?~

➤ カンパニー制の徹底

➤ コスト構造改革

不連続なコスト構造への切り込み、事業プロセスの変革

➤ 事業ポートフォリオの明確化

縮退分野を明確にし、重点課題にリソース投入

➤ 人事評価の抜本的改革

減点主義・年次管理からの脱却、不作為の払拭

今後の課題

1. カンパニー制の成功

進捗を判定する指標の設定、担当チームを決めて点検

2. ガバナンスの浸透

人事評価、役員評価

3. 取締役会のあるべき姿に向けて

危機感の共有、スピード感の向上

リテール・事業法人カンパニー

国内のオーナー企業・個人

《リテールビジネスの課題と、銀・信・証を活用したみずほ独自戦略》

1. カンパニー概要： 顧客基盤の拡大に一定の成果
2. カンパニーの課題： 従来の国内リテールビジネスの限界
3. 重点戦略： 銀・信・証での総合金融コンサルティングの推進

カンパニーの概要

カンパニーの方向感

目指す姿

- 法個の多様なお客さまニーズへの最適なソリューション提供を通じて、共に成長する総合金融コンサルティングカンパニー

リスクアペタイトの方向感

- 顧客ニーズ・資源制約を踏まえた重点資源配分領域の設定
- 効率的営業態勢の構築による生産性向上
- フィデュシャリー・デューティーの徹底

カンパニー長's View

- ニーズ起点での「重点領域の設定」と「ビジネス変革」を通じ、多様なお客さまニーズへの“最適解”を追求することで、バランスシートコントロール・収益構造改革を実現

ビジネスモデル変革の好機

大きな基盤・インフラ・預金を有するカンパニー

法人取引 約 60 万

個人取引 約 2,400 万

有人
拠点

789 拠点 (銀行 462^{*1} + 信託 55 + 証券 272)

社員数

約 28,000 人^{*2}

^{*1} 出張所も含む ^{*2} 営業店事務人員(預金・為替・融資外)約15,000人を含む

想定B/S【BKベース】^{*3}

(兆円)

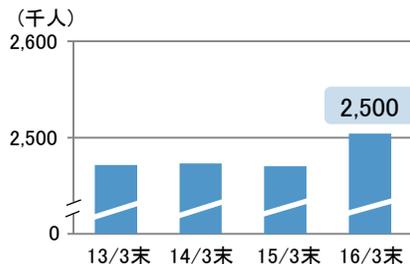
資産		負債	
貸出金	24	預金 譲渡性預金	56
市場等 他カンパニー での運用	42		
政策保有株式	1		
その他	3	その他	12
固定資産	1	純資産	2
資産計	70	負債計	70

^{*3}: 概算にて算出(旧BK決算(12年度)をベースに、預金・貸出・政策保有株式を14年度実績に置き換え等)

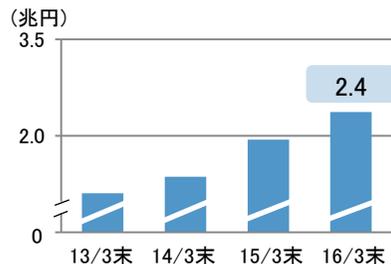
カンパニーの概要

銀・信・証での顧客基盤の拡大に一定の成果

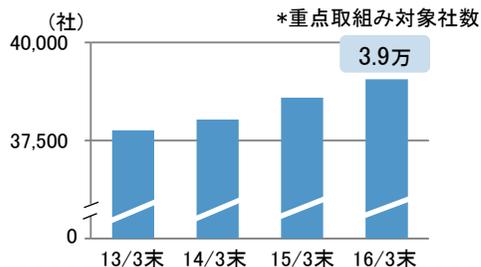
投資運用商品利用者数(個人)



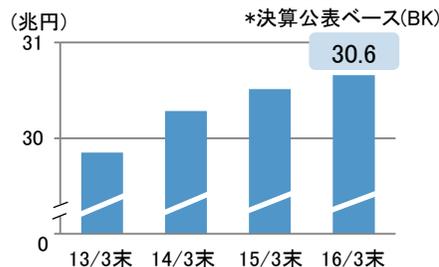
銀⇒証連携顧客運用残高(個人)



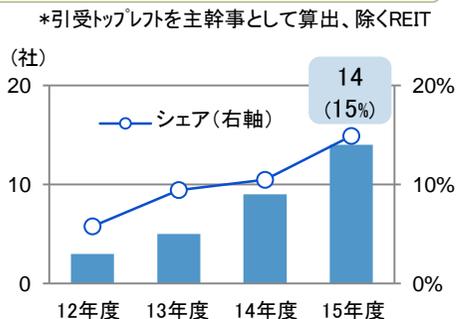
法人顧客基盤先数



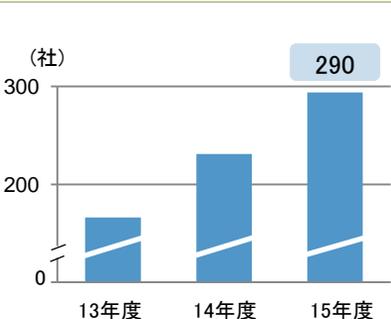
中堅・中小企業等向け貸出残高



IPO主幹事獲得社数・シェア

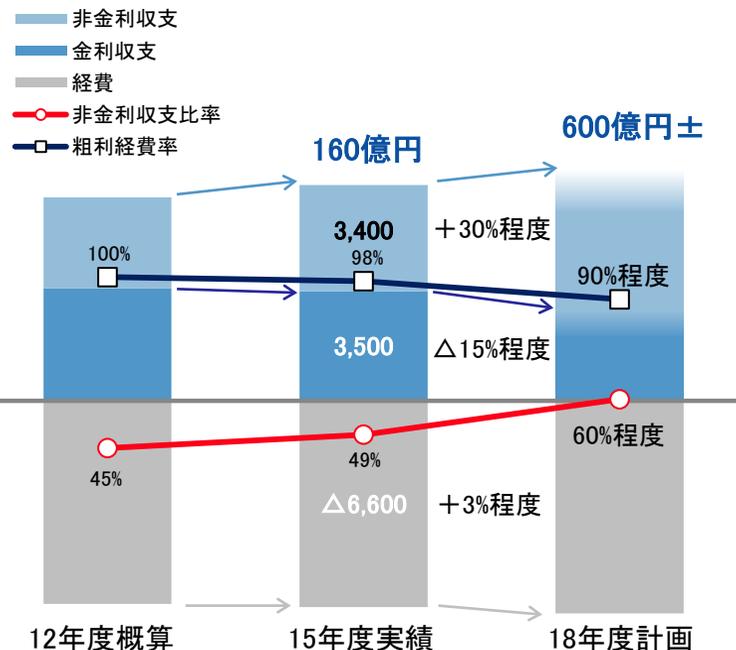


事業承継コンサル支援件数



業務純益

本部経費控除後、概数、グループ合算、管理会計



KPI

投資運用商品
残高

+4兆円

+10兆円

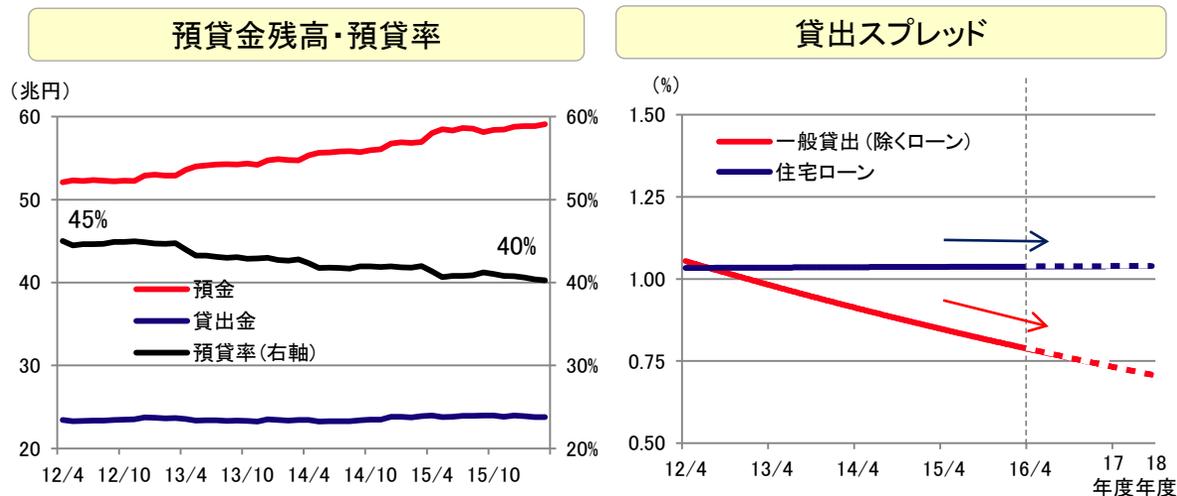
投資運用商品
利用者数(個人)

+3万人

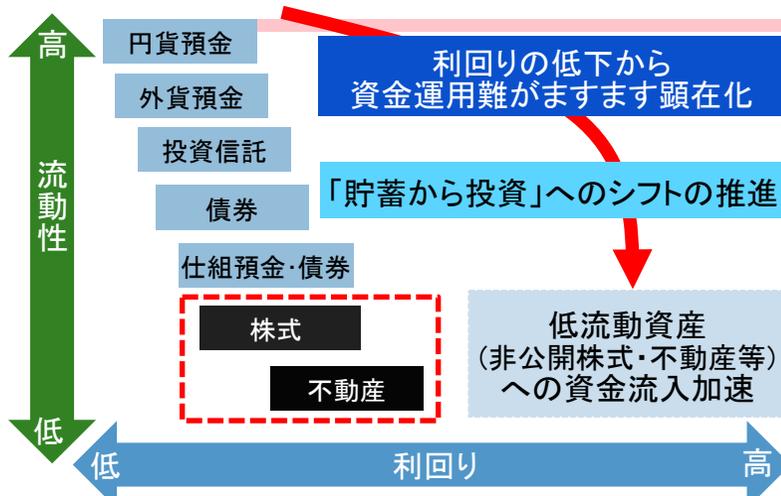
+24万人

カンパニーの課題

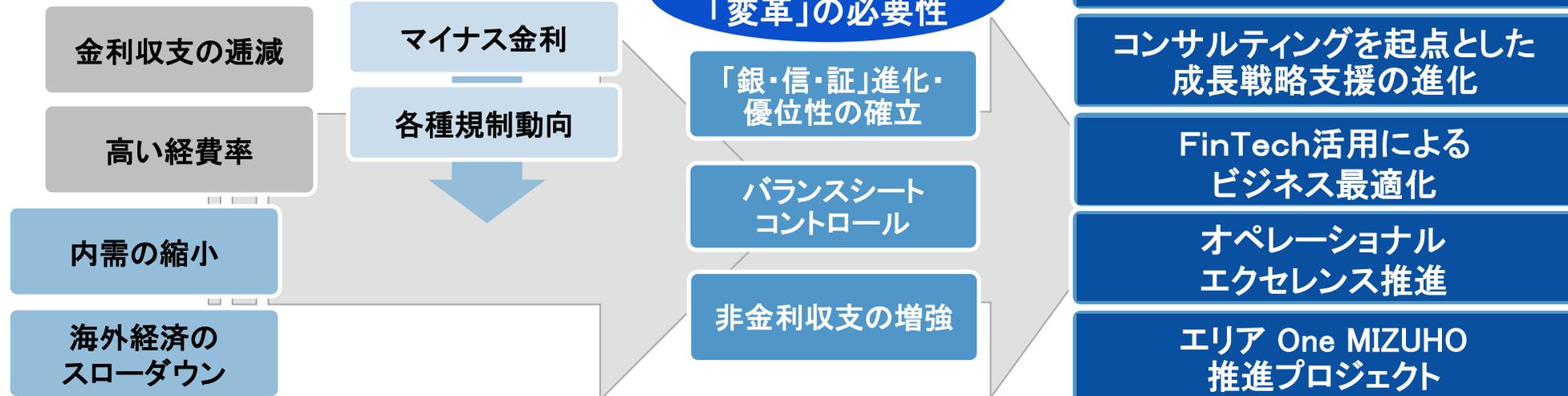
金利収支の逡減は当面継続



お客さまの運用難がさらに顕在化



環境を踏まえた課題



「貯蓄から投資」への取組み

戦略概要

「銀・信・証」顧客基盤に対する専門性の高いコンサルティングを通じた「貯蓄から投資」へのシフト・グループ顧客化の徹底

グループベースでの総合提案を実施

投資運用商品残高
+10兆円

各社の役割に応じた
一体営業推進

拠点・人員の連携高度化

×

グループワイドの商品供給

TB

- 専門性の高い信託サービス提供による取引重層化

BK

- 「預金」⇒「投資」シフト
- 顧客基盤の拡大、ライフステージに応じた取引成長

SC

- 専門性の高い証券サービス提供による取引重層化
- 積極運用顧客の獲得・深耕

グループ顧客化の徹底

拠点

共同店舗モデルのさらなる進化

2年をメドに全店「銀・信・証一体拠点」化
(含むりモートチャネル)

店舗のコンサルティング機能強化

人員

グループベースでの人員配置の最適化

コア顧客への注力

専門性の高い
信託人材を育成・増強
(約40名)

BKからの人材供給

専門性の高い
証券人材を育成・増強
(約150名)
採用等

*人員数は概数

低採算領域の縮退/業務効率化(約180名)

プロダクト

グループワイドの商品提供体制構築
- アシスト仲介/営業店仲介の戦略的活用
- 信託代理店業務拡大

<信託商品>
信託代理業
(金銭信託/資産承継商品)

銀・信・証ベースの
幅広い商品ラインナップ

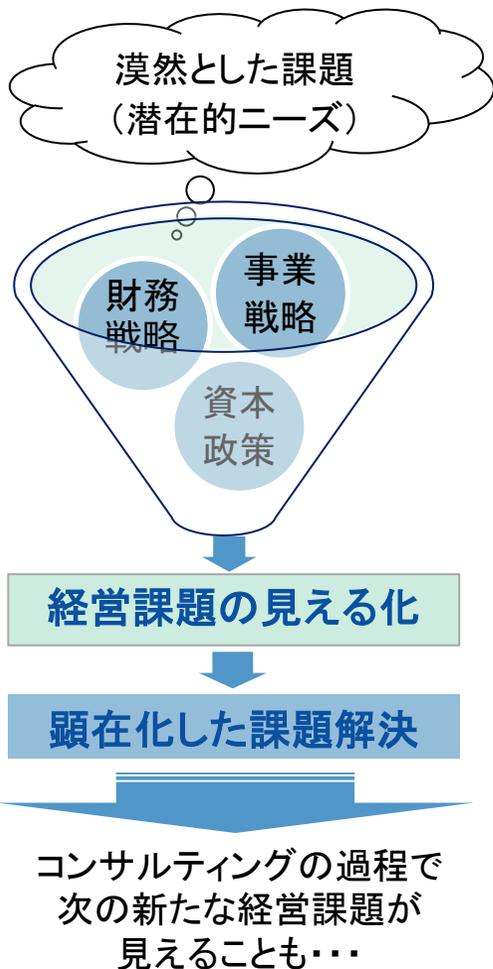
<証券商品>
営業店仲介
アシスト仲介

アセットマネジメントカンパニー<投信>
10/1 アセットマネジメントOne新設

コンサルティングを起点とした成長戦略支援の進化

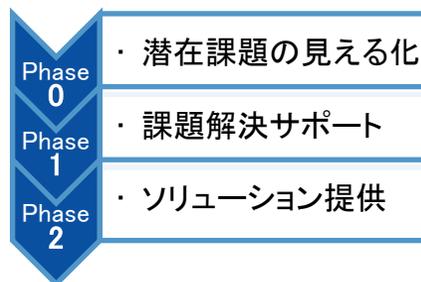
戦略概要 オーナー企業の潜在的な課題を掘り起こし(フェーズゼロのコンサルティング)、事業承継・成長戦略支援への対応を通じて法個両面の課題解決を図ることにより、ともに成長するビジネスモデルの確立

お客さま自身が気づいていない潜在的な課題を掘り起こし、成長戦略を支援
⇒ マーケット・インの行動様式確立へ



社長平均年齢	59.2歳
社長交代率	3.88%
60歳以上 2015年 代表者数	512千人
2020年	543千人

(出所:帝国データバンク(2015年)、一部推計)



事業承継
関連ビジネスの
圧倒的優位性確立

法個一体での
成長戦略支援

イノベーション企業
支援の強化
(IPO関連ビジネスNo.1)

〈みずほ〉の強み・差別化の鍵

高度なコンサルノウハウ・
信託機能の提供

フェーズゼロの
コンサルティング力

アクセラレーション支援
成長資金供給
イノベーション企業支援部新設

銀・信・証・リサーチ&コンサルティングを活用したソリューション

FinTech活用によるビジネス最適化/オペレーショナルエクセレンス推進

Fin
Tech

新たなテクノロジーへのプロアクティブな取組みを通じ、新たなサービスの提供をはじめとしたサービスの最適化を推進

新たなサービスの提供、ビジネス創出

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



Moneytree™

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

人型ロボットPepper



IBMのWatsonテクノロジーと人型ロボットPepperを連携、より高度な顧客体験を提供

ビジネス創出

ビッグデータ

マーケティング

審査モデル

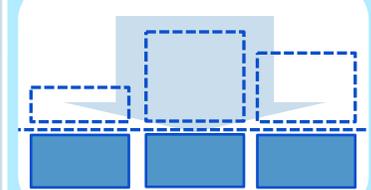
新たなレンディングサービス提供の検討

銀・信・証/内外一体運営を支えるオペレーションの共通化・標準化

プロセス最適化 コスト削減



銀・信・証一体の業務プロセスの削減

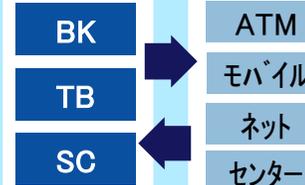


FinTech

最適なオペレーションへの変革

チャネル最適化

対面 非対面



iPad等を活用した営業手法の刷新



エリア One MIZUHO 推進プロジェクト



- 地域におけるくみずほのプレゼンスNo.1
くみずほ) 一体での地域貢献
- 地域におけるくみずほのビジネス成果No.1
くみずほ) 一体での総合金融コンサルティングサービスの提供

Phase- I (～2015年度)

- 銀・信・証連携推進強化
 - 銀・信・証間のコミュニケーション活性化
 - 銀・信・証一体でのお客様へのソリューション提供

110 千人

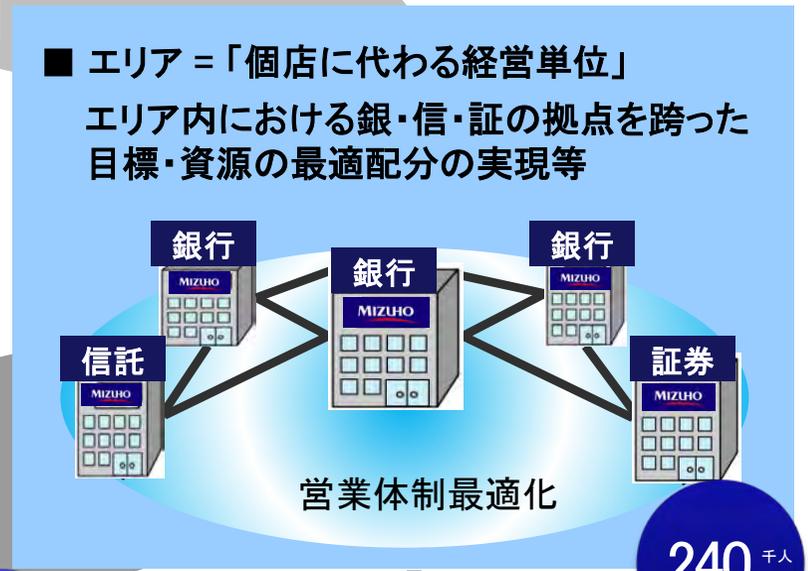
Phase- II (2016年度～)

- 「エリア」における銀・信・証一体での戦略の主体的検討・実行
 - 地域特性を踏まえた「エリア戦略」の推進
 - 銀・信・証一体でのブランド戦略
 - 銀・信・証一体でのビジネス戦略

150 千人

Phase- III (目指す姿)

銀・信・証、法個一体での総合金融コンサルティングサービスを地域に提供くエリアNo.1



240 千人

グループ顧客数 (複数エンティティで取引のある顧客数)

大企業・金融・公共法人カンパニー

国内外の日系大企業・金融・公共法人

1. 大企業・金融・公共法人カンパニーの概要
2. カンパニー中期経営計画の骨子
3. マイナス金利影響の打ち返しについて
4. 重点戦略における具体的な取組み
5. オペレーショナルエクセレンスと政策保有株式について

大企業・金融・公共法人カンパニーの概要

カンパニーの方向感

目指す姿

- 『One MIZUHO戦略』×『One to Oneアプローチ』
= “揺るぎない Global Partner”へ

リスクアペタイトの方向感

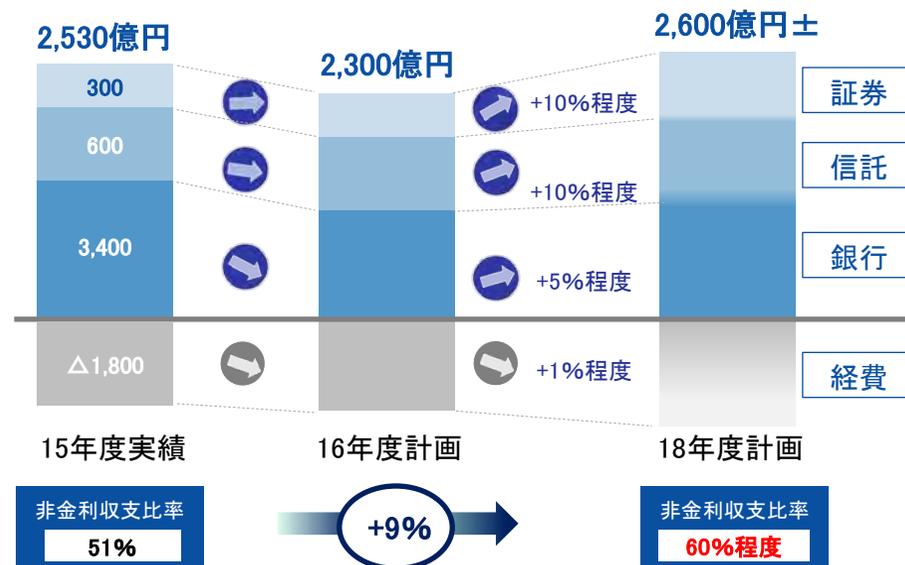
- リスクテイク領域の選択と集中により
事業ポートフォリオを再構築し、持続的に
成長可能な収益基盤を確立
- 注力分野へ戦略的且つ機動的に経営資源を投入

カンパニー長's View

- One MIZUHO戦略を進化させ、
『日本最強のRM・カバレッジ集団』を作り上げる
—経営資源のリバランスを徹底し、最大効用を達成し得る
事業ポートフォリオを構築する

業務純益

本部経費控除後、概数、グループ合算、管理会計



KPI

リーゲテーブル

		15年度	18年度
1	国内普通社債及び地方債	第1位	第1位
2	内外エクイティ総合	第3位	第2位
3	M&A(件数)	第1位	第1位

独自設定項目

4	国内外 外貨預金期末残高	640(億ドル)	+10%程度
---	--------------	----------	--------

カンパニー新中期経営計画の骨子

戦略概要

経営資源のリバランスを通じて、ビジネスモデルを変革し、将来的なダウンサイドリスクにも耐え得る、筋肉質且つ収益性の高い事業ポートフォリオを構築

5つの戦略軸

1

連携と協働

-大企業と金融・公共のビジネスシナジー発揮
-他カンパニー・エンティティ間

2

組織・要員のリバランス

-注力分野への戦略的且つ機動的な人員配置

3

アセットのリバランス

-政策保有株式の売却を梃子とした大胆なアセットの入替

4

銀・信・証/ボーダレス 対応の加速

-One MIZUHO戦略の進化と非金利収益の増強

5

オペレーショナルエクセレンスの実践

-戦略実現の実行力

経営資源のリバランス

経営資源を注力分野へ
戦略的 且つ 機動的 にシフト

効率化・
戦略見直し分野

注力分野

組織・
要員

本部削減
フロント効率化



超大企業先
SCカバレッジ 等

アセット

政策保有株式

削減目標*

(億円)

15~16年度
2,350

15~18年度
5,200

低採算貸出等

ハイブリッドファイナンス/
プロジェクトファイナンス 等

買収ファイナンス/PMI

グローバルトランザクション等

ビジネス
分野

市場環境/競争優位性を
踏まえた見直し

証券
分野

信託
分野

内外
連携

オペレーショナルエクセレンス

*その他有価証券のうち時価のあるもの。取得原価ベース

マイナス金利影響の打ち返しについて

- 足許の金融環境の変化により生じる、取引先のバランスシートに対する主な影響は下図の通り
⇒ 金利水準の低下に伴い資金調達には好機ながら、財務面への様々な影響が発生
- 銀・信・証・アセマネ及びRCUとの連携による金融コンサルティング機能を発揮していくことで、資産・負債・純資産への影響に対する、最適なソリューションを提供し、みずほとしての新たなビジネス拡大に繋げることが可能



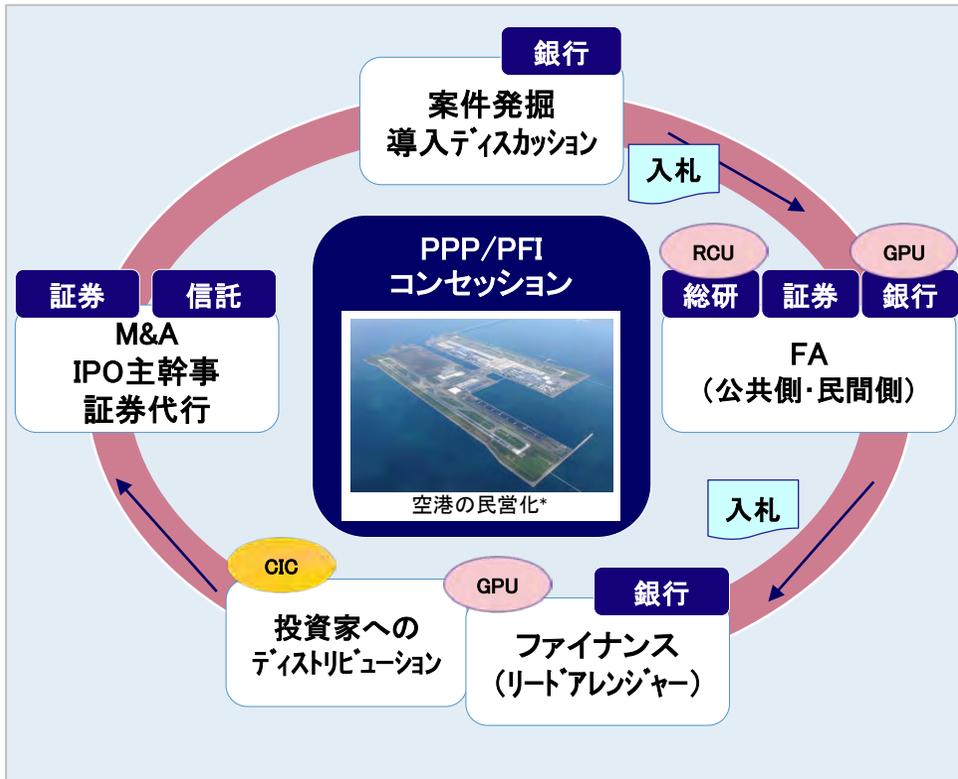
* Projected Benefit Obligation (予測給付債務)

重点戦略における具体的な取組み (1)

1. 連携と協働

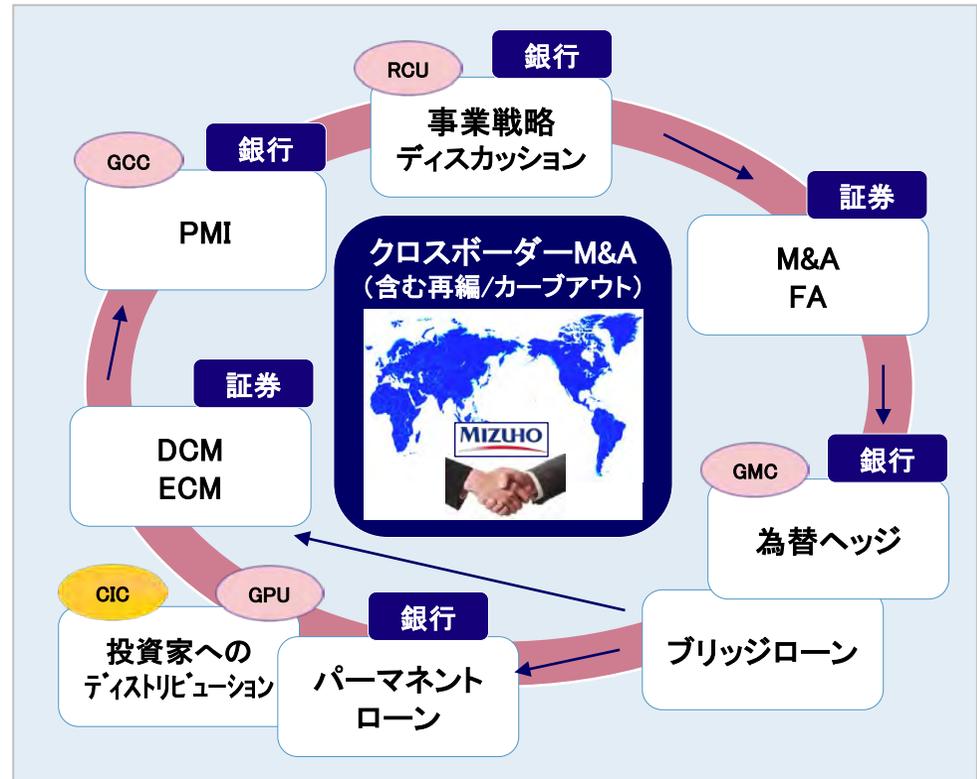
PPP/PFI・コンセッションのディールフロー

- 国・地公体向けのPPP/PFI導入ディスカッションを起点に、FA、ファイナンスアレンジに加え、将来的なM&A・IPO主幹事、証券代行への取引発展も展望
- 大企業・金融・公共法人間でのビジネスシナジーの発揮も期待可能な分野



クロスボーダーM&Aビジネスのディールフロー

- クロスボーダーM&Aを起点に、銀行・証券において多岐に亘るビジネス機会が創出され、他カンパニー/ユニットとの連携収益を含めた、みずほ全体での期待収益は極めて大きい
- 中計においては、特に大型案件の獲得に注力し、ディールフォローから生み出される収益の極大化を図る

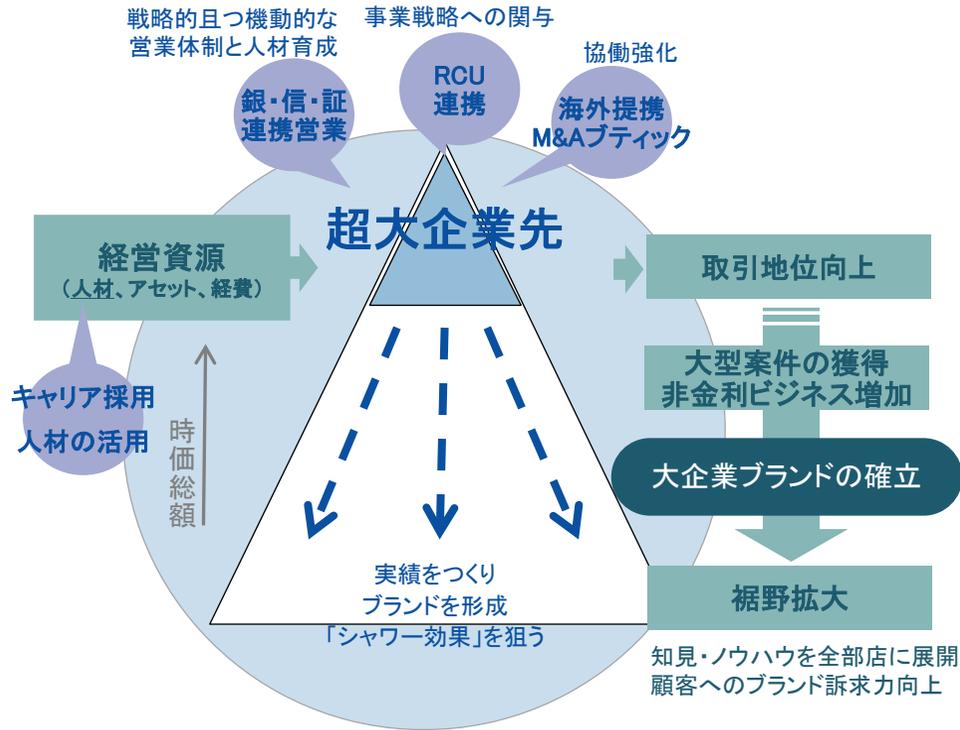


重点戦略における具体的な取組み (2)

2. 組織・要員のリバランス

「超大企業先」へ戦略的且つ機動的に資源を配分

- カンパニー制導入に伴い、金融・公共法人も含め、対象企業を拡大
経営資源量の増加と意思決定スピードの迅速化により、従来以上に
大胆な資源配分が可能に
- キャリア採用人材も積極的に活用していく



3. アセットのリバランス

ハイブリッドファイナンス

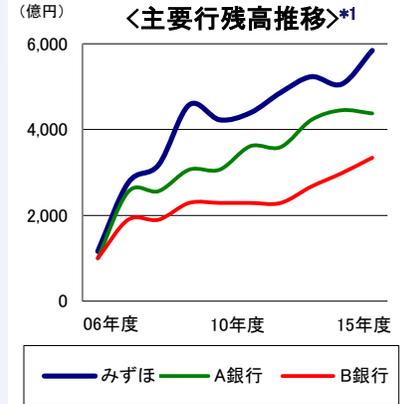
創世期からのトップランナー

外部
環境

- ・株主のROE向上要求の高まり
- ・マイナス金利による投資家の運用難

近時
動向

- ・市場規模は拡大
- ・検討企業の裾野も増加傾向

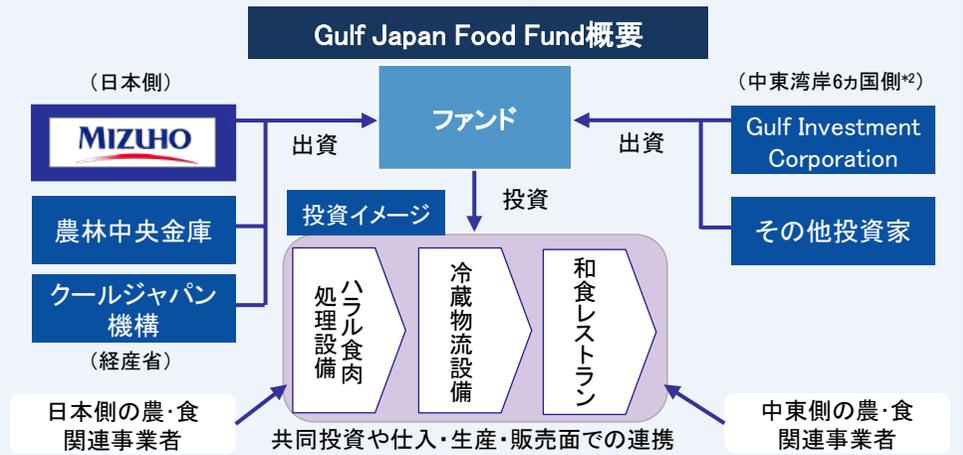


取組
方針

積極対応

取引先と財務戦略を徹底議論
後続ビジネスの獲得

成長戦略への取組み(食と農)



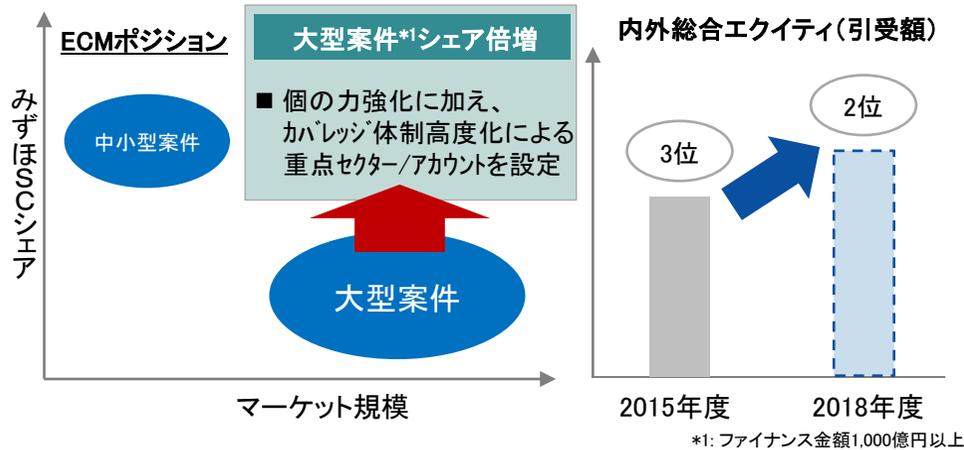
*1: 公開情報及びヒアリング等により、みずほ銀行コーポレート・インスティテューショナル業務部まとめ

*2: 中東の湾岸協力理事会に加盟する、サウジアラビア、アラブ首長国連邦、バーレーン、オマーン、カタール、クウェートの計6カ国

重点戦略における具体的な取組み (3)

4. 銀信証・ボーダレス対応

ECM 大型案件獲得によるプレゼンスの更なる向上



グローバルトランザクション

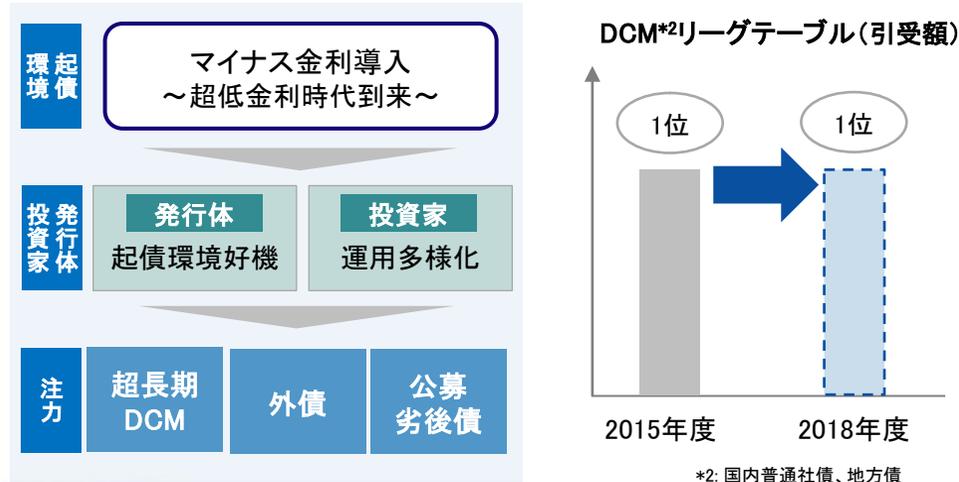
■ プロフェッショナル集団として差別化が可能な体制へ

グローバルにトランザクションの“プロ”人材を投入

- 日本: 営業部門に外資系金融機関、事業法人財務経験者を複数投入 
- アジア: システム開発、ソリューション部門ヘッドに外部人材を登用 
- 欧米: 営業、開発部門に外資系金融機関出身者を複数投入 

- ・日系企業の海外資金管理の高度化は喫緊の課題
 - 特に大型買収案件後のPMIニーズは引き続き旺盛

DCM 起債環境を捉え、トップステータスの堅持



プロ集団による差別化領域の選択と集中

- 差別化領域を絞り込み、プロダクト開発を加速
- 営業組織もグローバル化し、本社/海外子会社へシームレス対応

差別化領域

グローバル
流動性資金
管理



最先端
財務管理
インフラ提供



足許案件

15年度

メイン先中心にマニデート13件獲得(外貨預金約1,600億円相当)

16年度

非メイン先への食込みも始まり、案件パイプライン増加

オペレーショナルエクセレンスと政策保有株式について

5. オペレーショナルエクセレンスの実践

CICの定義 経営資源のリバランスを通じたカンパニー戦略の実現に向けた**“実行力”**の向上

政策保有株式への対応

基本方針 グループ全体の簿価削減計画は**必達**取引先との対話を継続し、資本政策の議論を正面から実施

着眼点	効率化	組織・要員の リバランス	効率的なフロント体制の構築 ー営業部内ライン統合、取引先集約 等 ーBPO、リモートワーク、業務プロセス改善
			戦略的な人員配置 ー注力分野への投入 ー若手を中心としたカンパニー内での人材教育
	高度化	アセットの リバランス	政策保有株式の削減 ー売却手法の多様化も検討 (株価影響、流動性、インサイダー遮断)
			注力するビジネス分野における情報インフラの高度化 ー銀・信・証ベースでの顧客・経営管理データのインフラ整備 (情報共有同意先)
	効率化		
	高度化		

足元の株価環境を踏まえた売却事例について

自社株買い	<ul style="list-style-type: none"> ・マイナス金利環境下、現預金の有効活用 ・資本金調達と併せた資本財務戦略の一環として実施
ブロックトレード	<ul style="list-style-type: none"> ・株主構成を金融機関から、機関投資家や個人へシフト
グループ再編	<ul style="list-style-type: none"> ・足元の株価環境を踏まえ、グループ再編を企図したTOBの実施

対応方針

マイナス金利の環境下、自社株買いは現預金の有効な活用法の観点から、当面活発化が予想される

取引先の資本政策について、正面から対話を継続しつつ、簿価削減を進めていく

グローバルコーポレートカンパニー

海外の日系・非日系企業

1. グローバルコーポレートカンパニーの概要
2. 重点戦略①： 事業ポートフォリオ構造改革
3. 非日系フォーカス戦略
4. 重点戦略②： 銀証一体での非金利ビジネスの強化
5. 重点戦略③： 事業・経営基盤の強化

グローバルコーポレートカンパニーの概要

カンパニーの方向感

目指す姿

- アジアと日本を代表する金融機関として、
 - 事業への深い理解とデットを中心としたコーポレートファイナンス分野における質的優位性
 - 強靱な財務基盤を裏付けとしたサービスを提供する力強い持続的なパートナー

リスクアペタイトの方向感

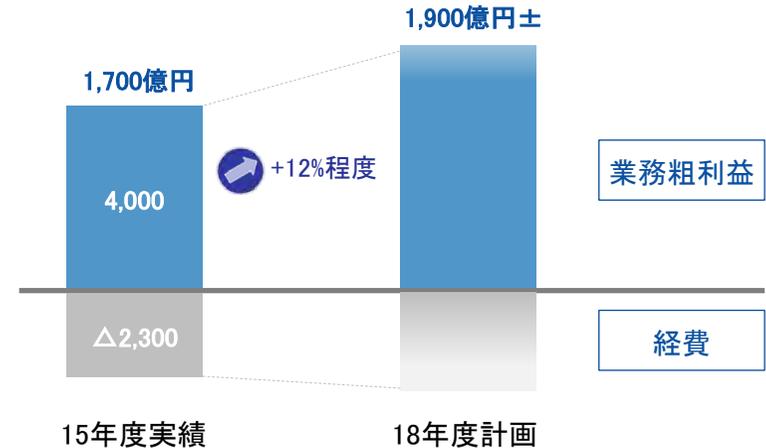
- 優良クレジットにフォーカスしたリスクテイクによる、銀・証の非金利収益の増強を継続
- 低採算セグメントから、付帯取引が見込める高採算セグメントへ外貨やリスク資本を振り向け

カンパニー長's View

- 持続的かつ強靱な事業基盤の構築へ向け、アセット効率を最大限に引き上げるべく
 - 事業ポートフォリオ構造改革
 - クロスセルの徹底
 - 事業・経営基盤強化を推進

業務純益

本部経費控除後、概数、グループ合算、管理会計



KPI

	15年度 → 18年度
1 海外非金利収支*1	+30%
2 米国DCMリーグテーブル*2	10位以内
3 外貨預金残高*3	+10%

*1: コミットメント・フィー、受入保証料等を除く

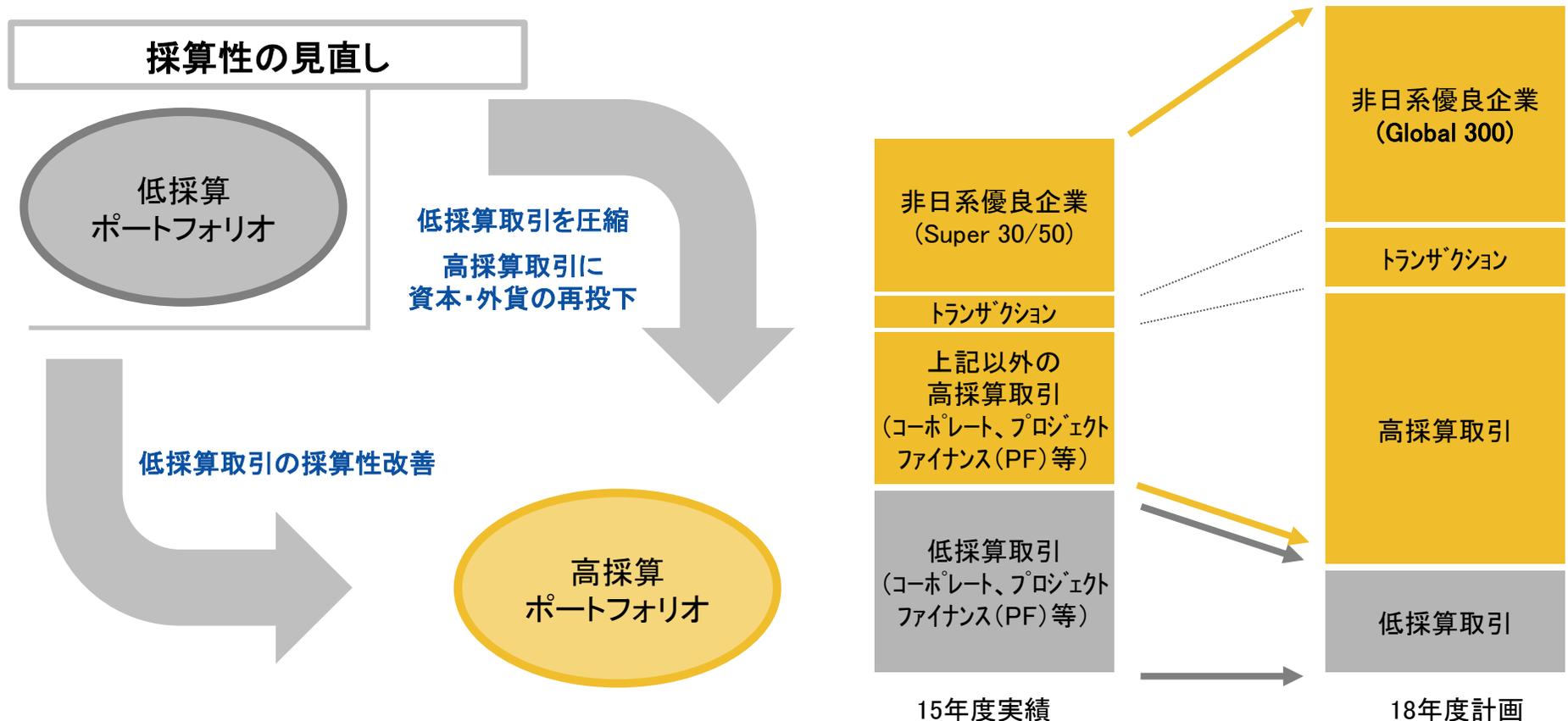
*2: Dealogic、投資適格以上の米国企業が発行する発行額2.5億米ドル以上の債券

*3: 外貨建顧客預金残高、15年度見込対比での計画値

重点戦略①： 事業ポートフォリオ構造改革

事業ポートフォリオ構造改革

- 低採算・流動性負荷の高い事業ポートフォリオを圧縮し、十分な付帯取引が見込める総合採算性の高いポートフォリオに資本・外貨を再投下することで、アセット効率を引上げ、ROEの向上を図る

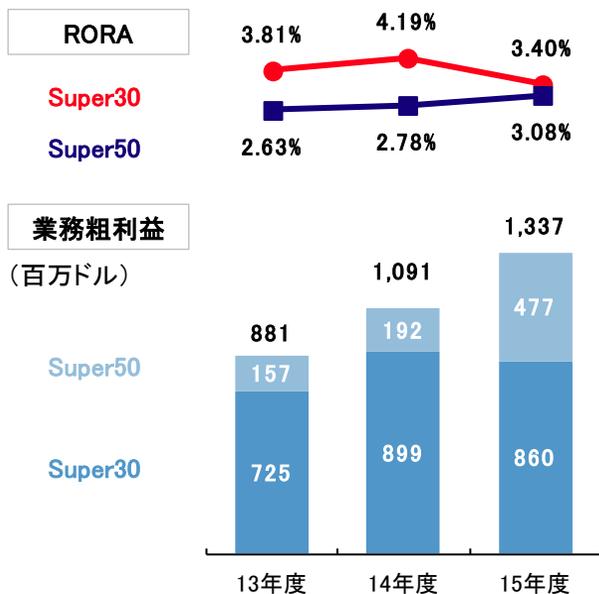


非日系フォーカス戦略

Super 30戦略からGlobal 300戦略へ

- 優良クレジットへのフォーカス戦略を継続
- 従来、米州、EMEA、アジアオセアニア、東アジアの4地域から、30(のち50)程度の企業グループを選定
⇒ 地域毎の経済規模・成長性・市場成熟度などから、グローバルベースでの選定に変更
- 7割以上が投資適格相当以上という良質なポートフォリオを形成

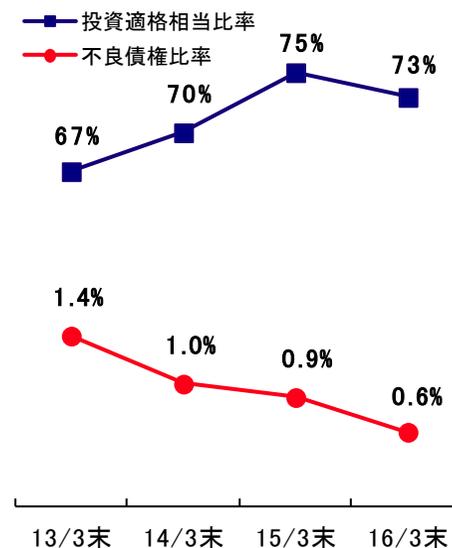
Super 30/50先収益性*1



Global 300へ顧客層の拡大



海外貸出資産の質*2



*1: BK、含む現地法人、含む証券連携実績等、国際ユニット管理ベース
Super 50の計数はSuper 30の計数を除く

*2: BK、含む中国現地法人、国際ユニット管理ベース

重点戦略②： 銀証一体での非金利ビジネスの強化

クロスセルの徹底

証券プロダクトとトランザクション等のクロスセル徹底により、非金利収支+30%の増加(3年間)を目指す

- セクターアプローチ等による事業/財務戦略への噛み込み
- RBS北米資産購入によりトップ10入りした米州DCMでのプレゼンス維持・強化
 - ～ USD債でのプレゼンスを活用した欧州・アジアでのDCMビジネスの強化
- 安定的な非金利収益及び外貨流動性基盤に寄与するトランザクションバンキングの強化を実施
 - ～ 継続的なシステム投資と、グローバルトランザクション営業部(本部:シンガポール)を軸とした営業体制の構築

2015年大口M&A案件への参画状況

買収者	業種	規模*	みずほの ポジション
1 Pfizer	ヘルスケア	192	-
2 Anheuser-Busch Inbev	消費財	121	Bookrunner
3 Royal Dutch Shell	エネルギー	81	-
4 Charter Communications	通信/IT	78	Participant
5 The Dow Chemical	製造業	68	-
6 Dell	通信/IT	66	Participant
7 Energy Transfer Equity	エネルギー	56	Bookrunner
8 HJ Heinz	消費財	55	Participant
9 Anthem	ヘルスケア	49	Participant
10 Cheung Kong	コングロマリット	45	Bookrunner
11 Teva	ヘルスケア	41	Bookrunner
12 Canadian Pacific Railway	サービス	38	-
13 Avago Technologies	通信/IT	36	Participant
14 Berkshire Hathaway	金融	36	-
15 Shire	ヘルスケア	35	Bookrunner
16 Aetna	ヘルスケア	35	Participant
17 ACE	金融	29	-
18 Visa	金融	24	-
19 MPLX	エネルギー	23	Participant
20 Genesis Intl	製造業	23	-

* 買収規模、10億ドル

(出所) Dealogicデータを基にGCC作成

米州/投資適格社債/リーグテーブル

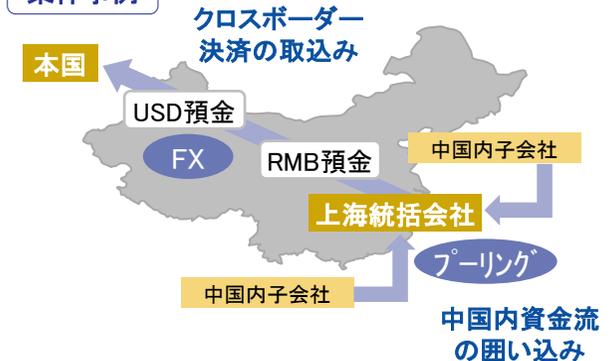
順位	ブックランナー	シェア (%)
1 (1)	JPMorgan	13.7
2 (2)	Bank of America Merrill Lynch	13.4
3 (6)	Goldman Sachs	8.9
4 (3)	Citi	8.6
5 (4)	Wells Fargo Securities	7.2
6 (5)	Morgan Stanley	6.6
7 (7)	Deutsche Bank	6.5
8 (8)	Barclays	6.2
9 (13)	Mizuho	3.5
10 (11)	Credit Suisse	3.4

(出所) Dealogic、ブックランナーベース発行額2.5億米ドル以上の債券、非居住者発行を除く。()内の順位は前年度

トランザクションバンキング

- トランザクションバンキングにおけるソリューション提供力の強化

案件事例



- 欧州Super30(現Global300)の大手輸送部品メーカーA社に対して、中国国内での資金管理効率化を総合提案
- 中国国内でのキャッシュプーリングの導入と、クロスボーダーでの資金決済を、みずほ内で取込み

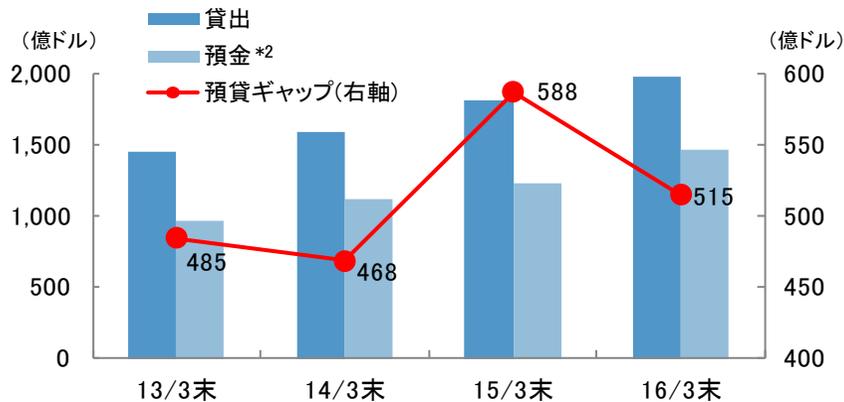
重点戦略③： 事業・経営基盤の強化

事業・経営基盤の強化

外貨調達強化

海外外貨建貸出/預金残高*1

■ 外貨調達コストと規制を意識し、外貨預金の増強を継続



*1: BK、含む、中国・米国・オランダ・インドネシア現法、GCC管理ベース

*2: 含む中銀等預金

外貨建債券発行*3

■ 外貨建債券発行により、外貨調達手段を多様化

社債種類	発行金額(発行年月)
シンガポールドル建社債	1.0億シンガポールドル (2016年3月)
米ドル社債	計20.0億USD (2015年10月)
タイバーツ建社債	30.0億タイバーツ (2015年9月)
オフショア人民元債	2.5億人民元 (2015年7月)

*3: 2015年7月以降の代表的な社債発行履歴

オペレーショナルエクセレンスの追求

①ITも活用した地域横断での情報/知見共有による、グローバル営業体制の強化

②現場主導での業務プロセス効率化

③グローバルベース&クロスエンティティベースでの業務プロセスの標準化

④グローバルベース&クロスエンティティベースでの拠点配置の最適化・業務集約

⑤意思決定迅速化等を目的とした本部から各地域への権限委譲

グローバルマーケットカンパニー

国内外の事業法人・金融機関・投資家等

1. グローバルマーケットカンパニーの概要
2. グローバルマーケットカンパニーにおける戦略策定の進化
3. 中期経営計画の概要
4. 重点戦略①：ポートフォリオ運営の高度化
5. 重点戦略②：セールス&トレーディングの進化
6. 金融市場における〈みずほ〉のプレゼンス

グローバルマーケットカンパニーの概要

カンパニーの方向感

目指す姿

- アジアトップクラスのグローバルマーケットプレイヤー
 - 銀信証連携による幅広いプロダクト提供力を活かし顧客ニーズへの的確な対応と安定的な高水準収益を両立する

リスクアペタイトの方向感

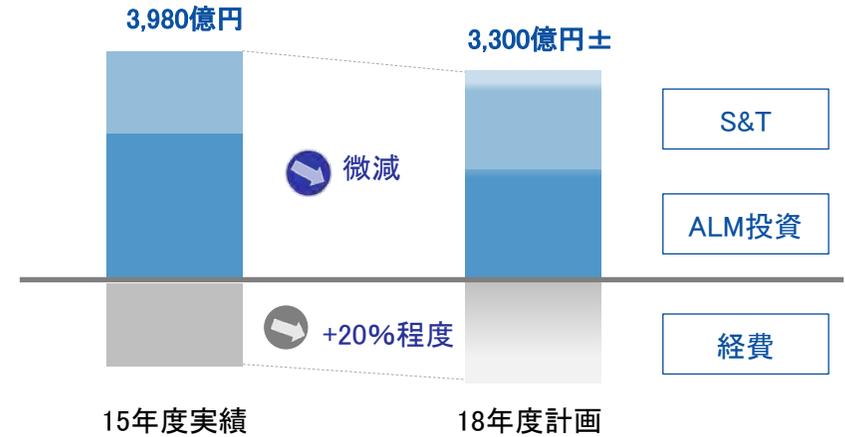
- 収益源の分散・予兆管理強化による適切なアロケーション
- セールス&トレーディング(S&T)への重点的資源投下

カンパニー長's View

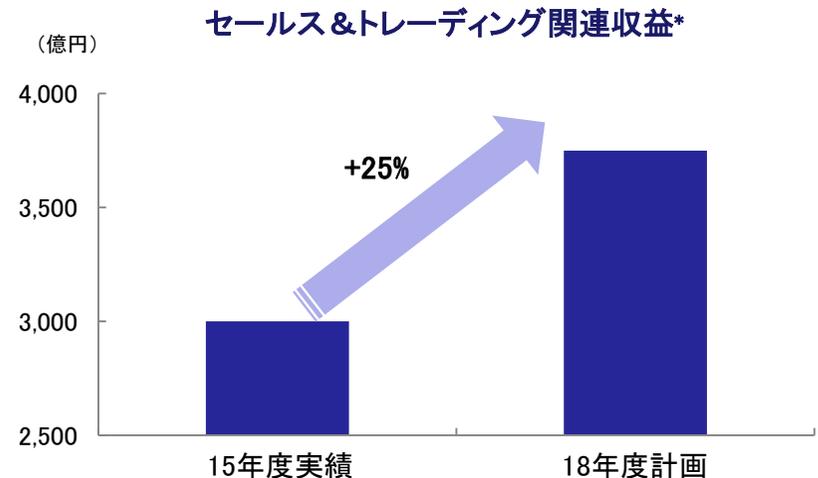
- “Client Oriented”の徹底による「みずほの市場ビジネスモデル＝Mizuho Way」の完遂

業務純益

本部経費控除後、概数、グループ合算、管理会計



KPI



* GMC管理ベース

グローバルマーケットカンパニーにおける戦略策定の進化

独自の
強み

カンパニー長のもと、銀行・信託・証券にまたがる”One Responsibility”を徹底

カンパニー長  グローバルマーケットカンパニー戦略会議

FG 特定業務担当役員 
証券 部門長

FG 副担当役員 
銀行 共同部門長

FG 副担当役員 
銀行 共同部門長

FG 副担当役員 
信託 部門長

各会議において重要な事項については、グローバルマーケットカンパニー戦略会議にて審議・調整

銀 証 信

セールス&トレーディング部長会

- 相場環境認識共有
- 顧客セグメント別戦略立案
- 商品立案 等の討議

銀 信

月次シナリオ・方針会議

- 運営方針
- 相場シナリオ
- VAR・ポジション枠
- 外貨流動性施策 等の討議

銀 信

バンキング部長会

- ポートフォリオアロケーション
- 市場動向分析、共有 等の討議

“One Responsibility”



カンパニー方針の
執行への反映



カンパニー方針の
執行への反映



銀行・信託・証券各部門における、具体的取引の執行

FG(カンパニー)

各部門

中期経営計画の概要

長短金利差縮小

市場流動性低下

ボラティリティ上昇

政治・経済動向
不確実性増大

顧客ニーズ多様化

金融規制強化

重点戦略①

ポートフォリオ運営の高度化

各種アセットクラスへの投資分散を徹底しつつ、
相場環境や見通しに応じ
アロケーションやリスク量を調整

予兆管理



投資分散

安定的な高水準収益と
パフォーマンス防衛

重点戦略②

セールス&トレーディングの進化

顧客セグメント・個社ニーズに対応した
セールス&トレーディングの進化

銀行

信託

証券

事業法人

金融機関

投資家

個人

カンパニー制
導入による
戦略策定の進化

オペレーショナルエクセレンス(卓越した業務遂行力)

業務プロセスの見直し、集約メリットの追求、グローバル水準のインフラ構築、カルチャーの醸成

メリハリある経費運営

業務プロセス見直しによる経費節減 / S&T・システムインフラ等戦略的な経費投下

重点戦略①：ポートフォリオ運営の高度化

独自の
強み

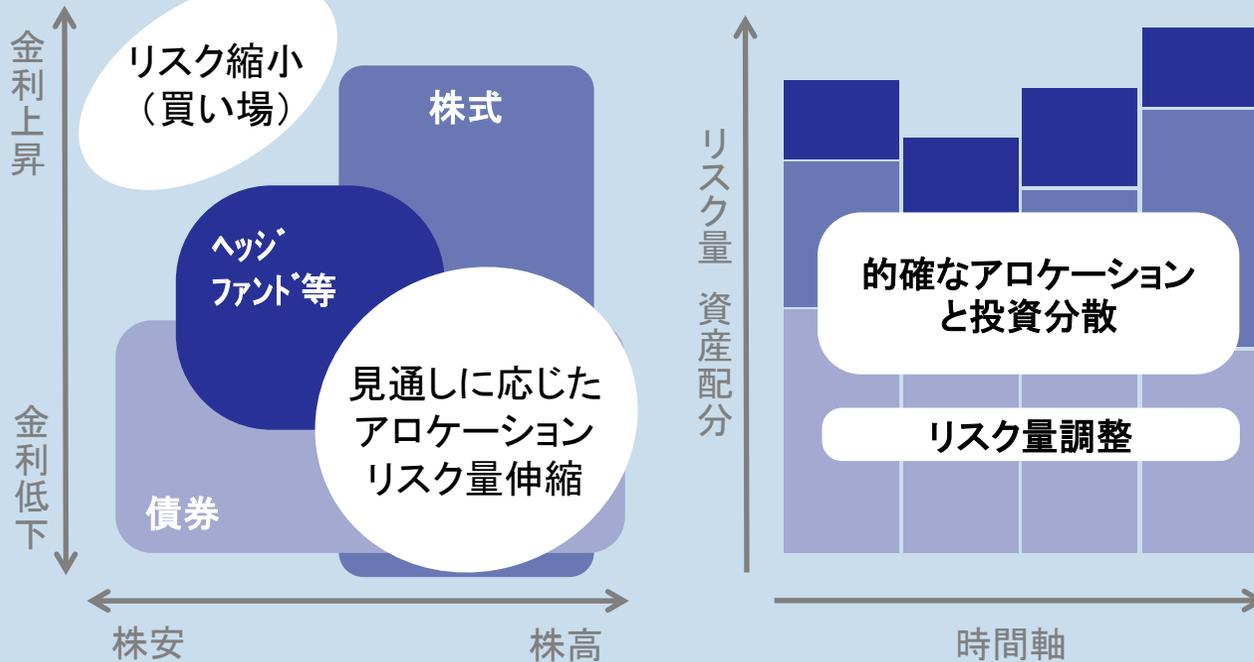
予兆管理と投資分散の徹底により、安定的な高水準収益とパフォーマンス防衛を追求

みずほの特徴

各相場局面での資産クラス分析

機動的なポートフォリオ構築

各種アセットクラスへの投資分散を徹底しつつ、
相場環境や見通しに応じてアロケーションやリスク量を調整



対照的なビジネスモデル

運用モデル①

特定の資産クラスに
集中的に配分

運用モデル②

アロケーション
変更頻度少

重点戦略②：セールス&トレーディングの進化

独自の
強み

銀信証連携により顧客セグメント毎の多様なニーズに対応

“Client Oriented”の徹底

個人・リテール

マスマーケティング型の
プロダクツ供給による営業

マス販売可能な
プロダクツの提供

中堅中小企業

マスマーケティング型の
営業支援・DD営業

営業部店・顧客接点強化

大企業・金融法人

オーダーメイド型
ソリューション提案営業

マーケット視点を反映した
アイデアの提供

投資家(ヘッジファンド・アセマネ)

銀証連携による投資家
(ヘッジファンド/アセマネ)向け営業

総合力を活かした
投資家への
プロダクツ提供

対顧カンパニー

セールス

対顧カンパニーとも協働し、各顧客セグメントに最適なプロダクツ・ソリューションを提供



銀信証連携によるカンパニー運営(グローバルマーケットカンパニー)

トレーディング

対顧フローを活かしたマーケットメイク収益の計上

オペレーショナルエクセレンス(卓越した業務遂行力)

金融市場における〈みずほ〉のプレゼンス

独自の
強み

金融市場における高いプレゼンス / 金融市場全体の健全な発展への貢献

No. 1

“Japan’s Top Corporate
Access Providers”部門

(Institutional Investor誌)

1位に躍進

ランキング		金融機関
2016	2015	
1	2	Mizuho Securities Group
1	1	Nomura
3	3	Daiwa Securities Group
4	4	SMBC Nikko Securities
5	6	Mitsubishi UFJ Morgan Stanley Securities

“All Japan Research Team”部門

(Institutional Investor誌)

3年連続1位

ランキング		金融機関
2016	2015	
1	1	Mizuho Securities Group
2	2	Nomura
3	3	SMBC Nikko Securities
4	4	Daiwa Securities Group
5	7	UBS

ISDA運営への積極的参画

- 業界団体としての規制動向フォロー
 - ー グローバルな金融規制への積極的提言と意見集約による業界全体への貢献
- ISDA年次総会(@東京)における協賛・協力
 - ー 総会には世界各国から約700名参加
 - ー スポンサー三社の一角として協賛
 - ー 佐藤グループCEOによるKey Note Speech
 - ー パネルディスカッションへの参加

クライアントクリアリングの推進

- 日本証券クリアリング機構(JSCC)における、円金利デリバティブクリアリングサービス提供社数No.1
 - ー 地方金融機関等からの受託
 - ー 本邦金融機関のデリバティブ取引に伴う規制対応をサポート
 - ー カウンターパーティリスク削減にも貢献

アセットマネジメントカンパニー

年金等国内外投資家

1. アセットマネジメントカンパニーの概要①
2. アセットマネジメントカンパニーの概要②
3. 重点戦略
4. アセットマネジメントOneのビジョン・目指す姿の方向性
5. アセットマネジメントOneの強み・ビジネス強化の方向性

アセットマネジメントカンパニーの概要①

<みずほ>のポジション

国内トップクラスの運用資産残高

運用資産残高
52兆円

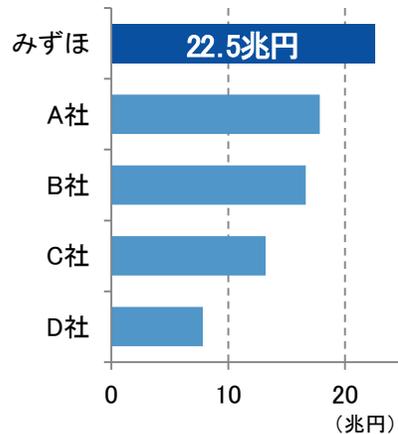
(2016年3月末時点)

投信
(公募+私募) **13兆円**

投資顧問 **39兆円**
 公的年金 27兆円
 企業年金 9兆円
 機関投資家等 3兆円

GPIF運用資産額

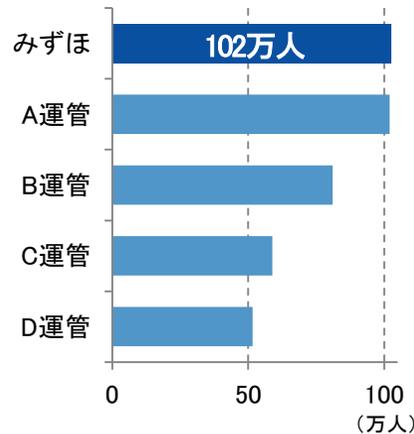
(2015年3月末時点)



(出所)年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)ホームページ

企業型DC加入者数

(2015年5月末時点)



(出所)年金情報

カンパニーの方向感

目指す姿

- 資産運用ビジネスを通じ、国内金融資産活性化へ貢献
～最高水準のフィデューシャリー・デューティーを果たし、お客さまニーズを実現～

リスクアペタイトの方向感

- 「貯蓄から投資へ」を促進する手段として
インオーガニック戦略も検討

カンパニー長's View

AM事業の
位置付け

<みずほ>の非金利収入拡大とバランスシート
コントロールに貢献する成長事業分野

カンパニー
基本方針

アセットマネジメントOneのPMI*推進を中心に、
オペレーショナルエクセレンスを意識した
事業基盤とカンパニー連携体制を構築

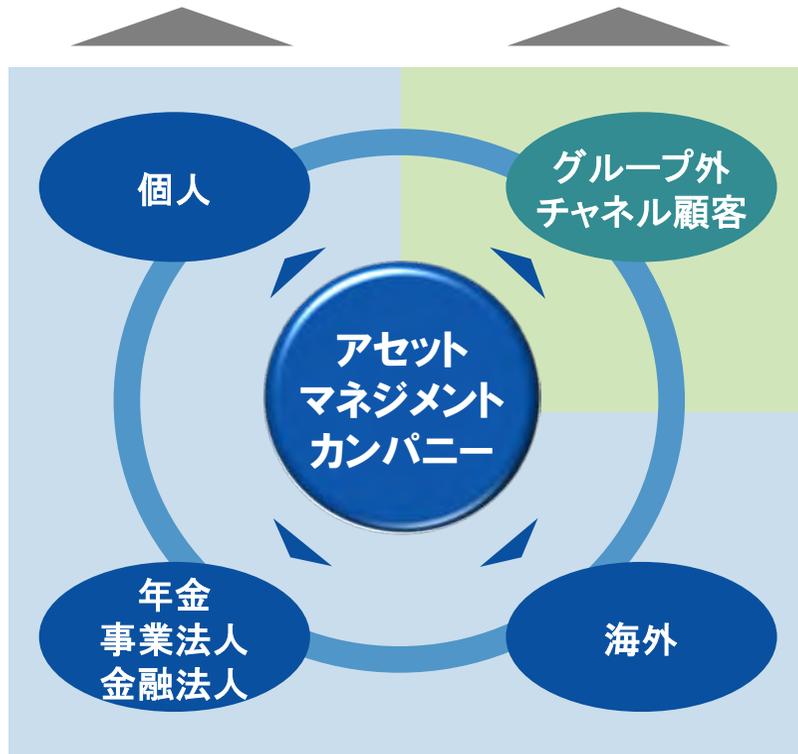
*統合効果を確実にするための組織統合マネジメント

アセットマネジメントカンパニーの概要②

カンパニー連携体制

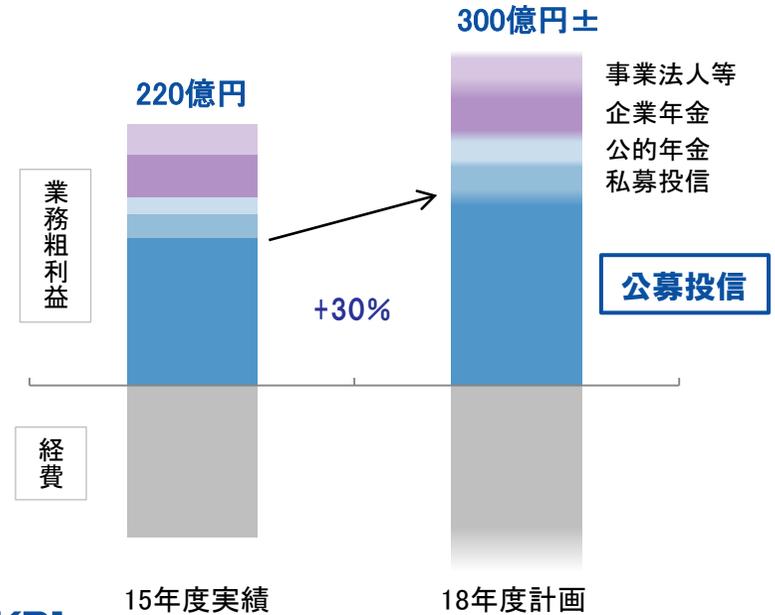
製販連携により、
〈みずほ〉のお客さまニーズを
迅速かつ的確に把握・反映

グループ外チャネルの
お客さまニーズに対しても、
積極的にソリューション提供

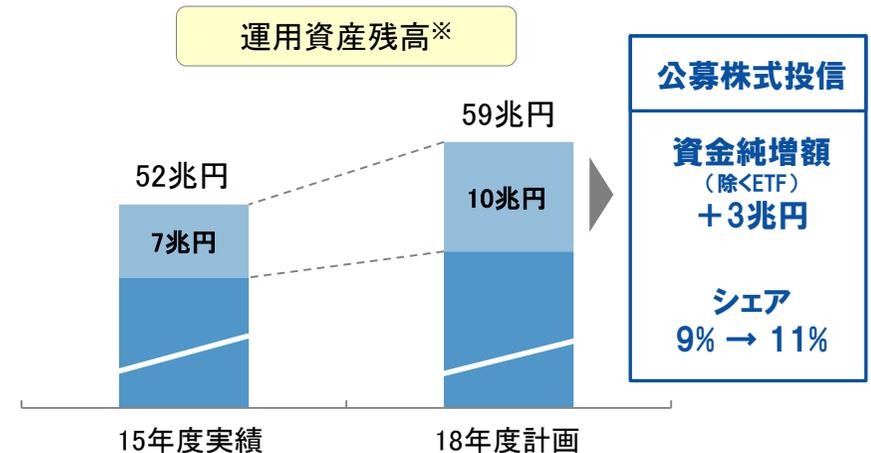


業務純益

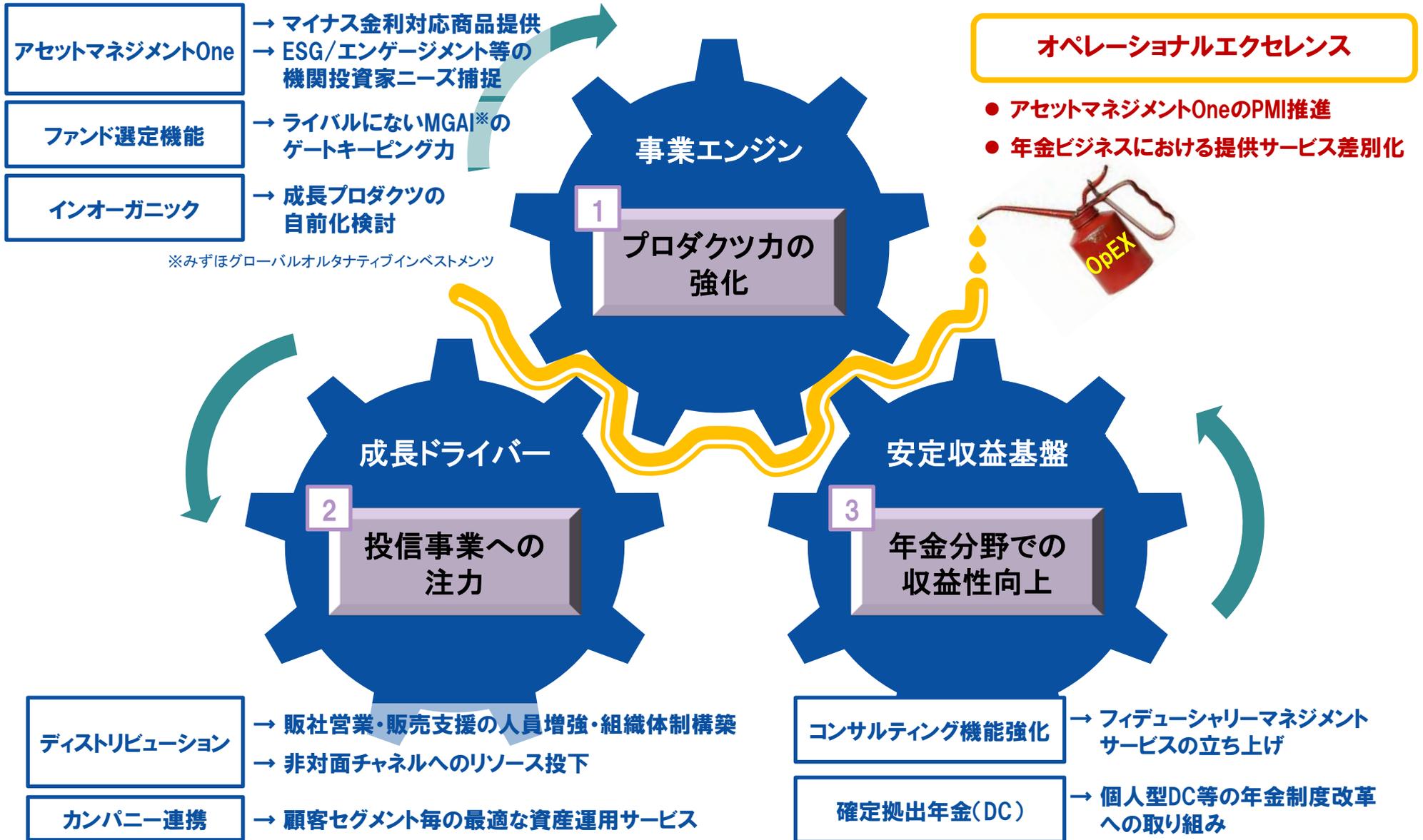
本部経費控除後、概数、グループ合算、管理会計



KPI



重点戦略



アセットマネジメントOneのビジョン・目指す姿の方向性

ビジョン



目指す姿
の方向性

日本・アジアを中心とした資産運用力を活かし、あらゆるお客さまのニーズ・課題へのソリューションを提供する
グローバル運用会社

- 最高水準のフィデューシャリー・デューティーを果たし、お客さまの資産形成に貢献
- 運用資産残高アジアNo.1からグローバルTop20への飛躍

顧客基盤

個人のお客さま(マス・富裕層)

ニーズ 安定した資産形成・マイナス金利対応

多様なお客さまニーズ

法人のお客さま(事業法人・金融法人)

ニーズ 国債代替に向けた運用高度化・マイナス金利対応

年金のお客さま(公的年金・企業年金)

ニーズ ポートフォリオの多様化・収益安定化

運用力・商品提供力を駆使して「貯蓄から投資」を後押しし、国内金融資産活性化をリード

預金

みずほフィナンシャルグループ
(銀・信・証)

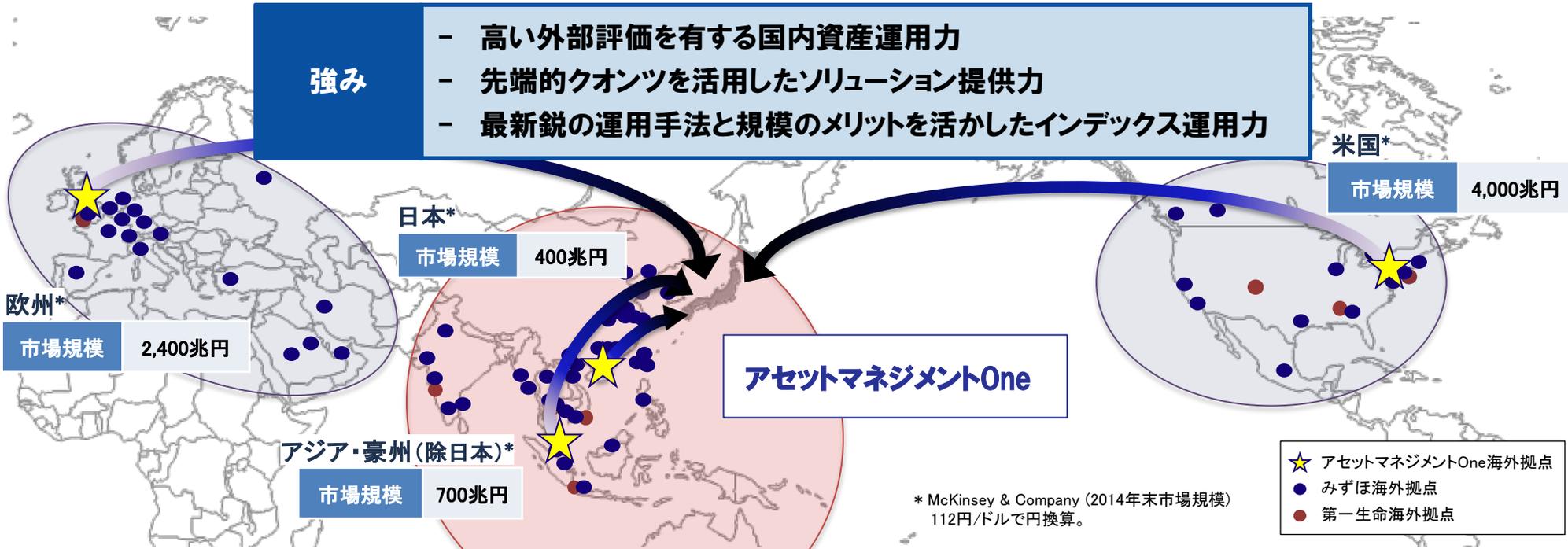
運用
ソリューション
(投信/投資顧問)

アセットマネジメントOne

保険

第一生命グループ

アセットマネジメントOneの強み・ビジネス強化の方向性



ビジネス強化の方向性

- 日本における最成長市場である個人市場＝公募投信に注力
- 運用難に直面する年金・機関投資家の多様なニーズに応え、収益性を引き上げ
- グループのネットワークを活用したグローバル展開
- オペレーショナルエクセレンス推進による強固な業務基盤の構築

2015年度

統合ステージ(～2018年度)

成長加速
ステージ

立ち上げ → 加速 → 完了

- 持続的成長に向けた先行投資
 - 「貯蓄から投資へ」の取組強化
 - 成長加速に向けた戦略立案・遂行
 - システム統合
 - 事務効率化加速

運用資産残高52兆円

59兆円