

---

# MIZUHO IR Day 2014

## ～部門別事業戦略～

2014年6月9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)、みずほインベスターズ証券(IS)、2013年7月の合併前のみずほ銀行(旧BK)

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. | 個人ユニット・リテールバンキングユニット | P. 5  |
| 2. | 大企業法人ユニット            | P. 16 |
| 3. | 国際ユニット               | P. 25 |
| 4. | 営業店業務部門              | P. 32 |
| 5. | IT・システムグループ          | P. 41 |

# ガバナンス態勢の高度化と企業風土の変革に向けた取り組み

## グループガバナンス態勢の高度化

### (1) 委員会設置会社への移行\*

### (2) 持株会社の機能強化

### (3) 企業風土の変革 (強固なカルチャーの確立)

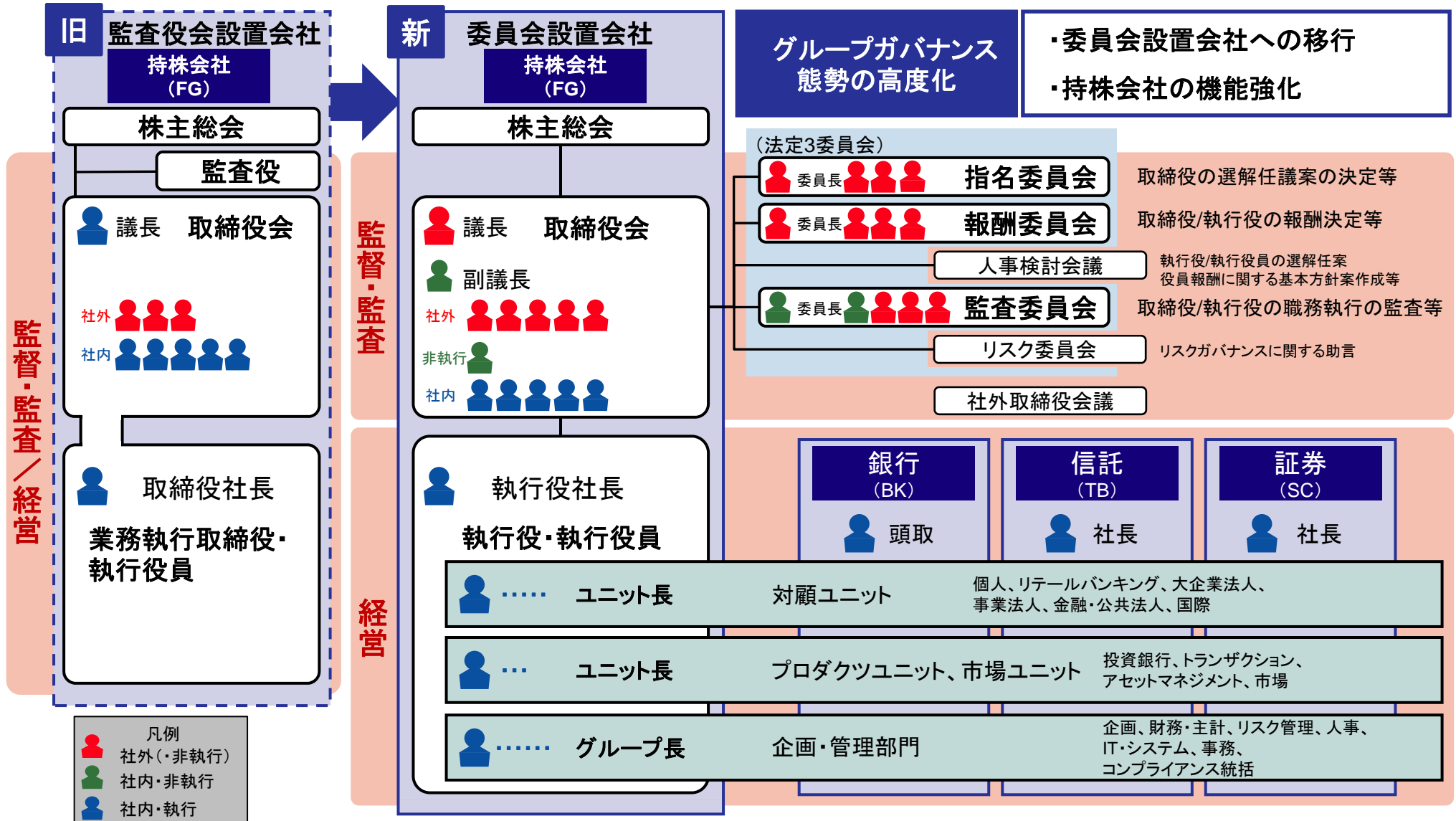
## ポイント

- 監督と経営の分離の徹底
  - 取締役会が経営の監督に最大限専念し、ガバナンスの実効性を確保
- 執行役への業務執行の決定の最大限の委任
  - 迅速かつ機動的な意思決定を可能とし、スピード感のある企業経営を実現
- 意思決定プロセスの透明性・公正性と経営に対する監督の実効性の確保
  - 社外取締役を中心とした委員会を活用
- グローバルレベルで推奨されている運営・慣行の積極的な採用
- 持株会社の「司令塔」機能強化
  - グループ戦略・企画の「司令塔」としてグループ全体の統一的戦略を立案
  - グループ会社による一体感とスピード感を持った戦略推進
- 持株会社と傘下会社の役割明確化
  - それぞれの役割機能と指揮命令系統を含めた権限の明確化

“One MIZUHO”の旗印の下、〈みずほ〉の企業理念を体現する、社員一人ひとりの意識変革と主体的行動を徹底

\* 株主総会における承認が前提

# 〈みずほ〉の新たなガバナンス態勢



# 個人ユニット・リテールバンキングユニット

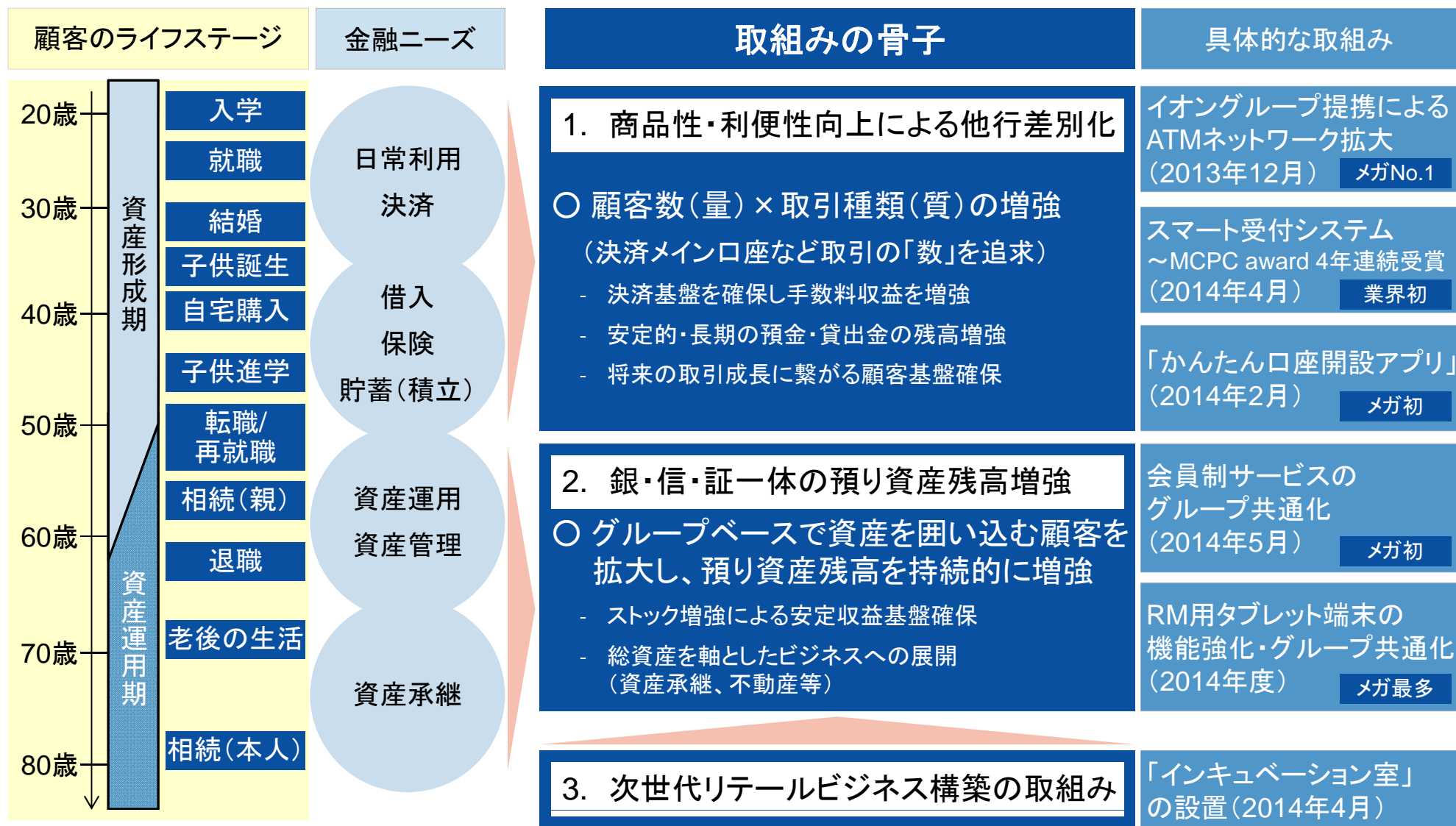
## 1 「サービス提供力No.1」実現に向けた取組みの推進

- 資産形成期 ～ 商品性・利便性向上による他行差別化
- 資産運用期 ～ 銀・信・証一体の預り資産残高増強

## 2 総資産に着目した『銀・信・証一体』『法個一体』戦略

- 事業承継・資産承継を軸とした『銀・信・証一体』『法個一体』での取引メイン化
- ビジネス戦略を実現するための顧客基盤拡大

# 個人ユニットの戦略



# 〈みずほ〉の優位性 (1)

資産形成期

他メガ比優位な利便性・商品性

- 幅広い年代のライフステージ・ライフスタイルに応じたニーズに対応するためにチャネルの「利便性」と商品・サービスの「お得感・品揃え」充実を追求
- メガ初・邦銀初となる取組みによる他行差別化を推進



**2013年日経「銀行リテール力調査」全国銀行No.1**

日経「銀行リテール力調査」

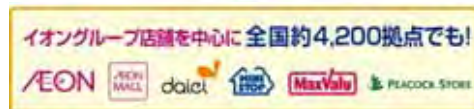
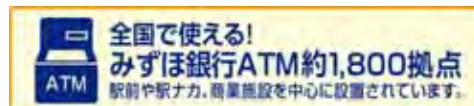
	銀行名	得点
1	みずほ	259.1
2	三井住友信託	249.4
3	三井住友	247.4
4	横浜	247.1
5	りそな	245.9

\* 2013年8月日本経済新聞社調査

利便性

チャネルの利便性

- メガバンクNo.1のATMネットワーク
  - イオングループとの提携により顧客の生活動線をカバー



あらゆる地域でメガバンクNo.1

ATM拠点数	関東	関東以外
銀行店舗内	308	121
駅・駅前	599	182
商業施設	1,661	2,688
その他	370	118

(2014年2月末)

- 先進的なスマートフォン機能(次ページ)
  - 他メガに先駆けたスマートフォン・タブレット端末への取組み
  - スマホアプリの利用者数は100万人を突破
- 職域：WEBサービス「みずほプロムナードウェブ」
  - 財形申込機能等、利便性が更に向上(2014年3月末 約500社)

商品性

ローン・資産運用の品揃え

- ローン商品の品揃えの充実
  - 「みずほプライムエイジ」: メガ初となるリバースモーゲージ  
大手介護福祉事業者と提携を推進
  - 「ライフステージ応援プラン」: 住宅ローン返済額を柔軟に変更
  - 「みずほMyWing」: 働く女性向けのポジティブイメージのローン商品(メガ唯一)



- NISAの商品ラインアップ・サービス
  - 「i-mizuhoインデックスファンドシリーズ」:
  - シンプルで幅広いラインアップ、低コスト(業界トップクラス)
  - 給与天引きスキーム: 勤労者の積立型投資を促進(メガ唯一)

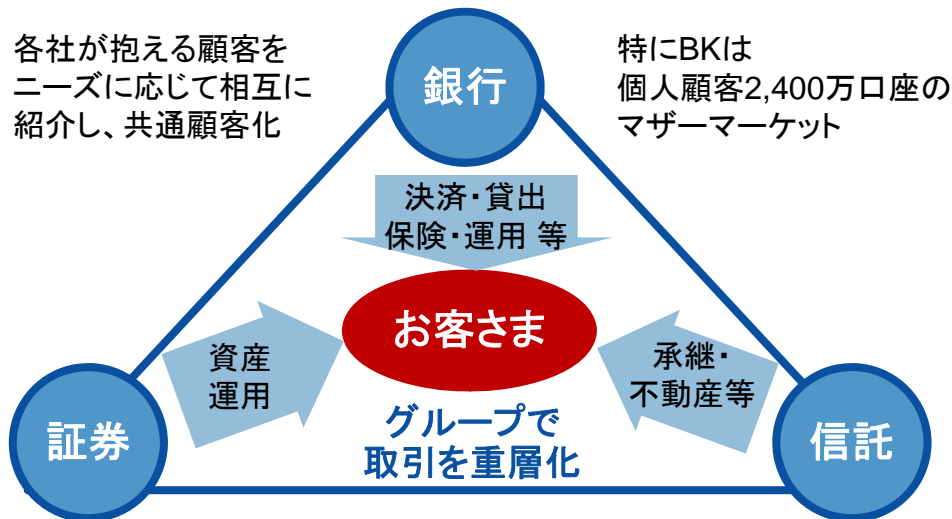


# 〈みずほ〉の優位性 (2)

資産運用期

銀・信・証一体営業を支える営業インフラ

銀行・信託・証券のシームレス・双方向な連携により、各社の顧客をグループ共通顧客として、あらゆる金融ニーズに対応



## 共同店舗

- 銀・信・証共同店舗No.1: 186カ店(2014年3月末)
- うち銀・信・証(29)、銀・信(3)、銀・証(153)

## 商品・サービス

- 会員制サービスのグループ共通化(2014年5月)
- 銀行だけでなく、信託・証券の取引も合算(メガ初)
- 顧客に取引集約のメリットを提供

- RM用タブレット端末
- BK全店配布済(約4,400台)
- TB・SCにも拡大し、グループ共通利用化を予定(2014年度予定)



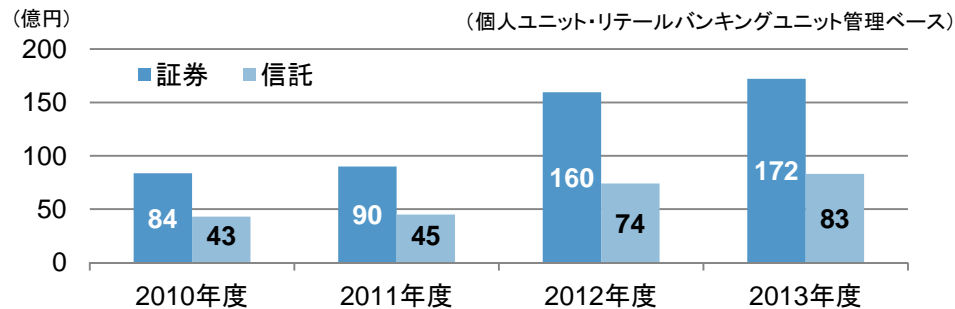
## 連携基盤

- SC全営業店の信託代理店化(2013年7月)
- 証券顧客の資産承継ニーズに対応
- BK営業店による営業店仲介(2014年5月)
- 銀行顧客の証券ニーズ対応の間口拡大
- 各社間の個人顧客セグメントの共通化
- 各社共通の目線で営業活動を実践

## 人材交流

- 営業人員100名規模の人材交流(2013年度)
- 銀行⇄信託、証券⇄銀行等双方向で実施

グループ連携収益(銀行個人顧客の信託・証券取引によるグループ収益)



# 他行差別化に向けた取組み

1

利便性

先進的なスマートフォン対応

**MCPC\* award 4年連続受賞（業界初）**

モバイルを活用したスマート受付システム

- 店舗の道順案内に加え混雑状況を表示する来店案内
- 受付番号をアプリ登録し、待ち状況をバイブレーション通知
- 店頭「非接触IC端末」でアプリを簡単・手軽にインストール

かんたん口座開設アプリ

- カメラで運転免許証を撮影、必要事項を入力の上送信
- 申込書記入や郵送手続不要、最短4営業日で通帳発送

\*モバイルコンピューティング推進コンソーシアム（業界横断的なモバイルコンピューティング普及団体）

店舗情報・道順案内と併せ  
窓口の混雑状況を確認



順番をポップアップと  
バイブレーションでお知らせ



運転免許証をカメラで撮影、  
郵送不要で口座開設を申込



2

次世代

インキュベーション室の設置（2014年4月）

- 2013年4月：「次世代リテールPT」立ち上げ  
⇒若手中心に金融サービスの10年後の将来像を検討
- 2014年4月：「インキュベーション室」設置  
⇒「次世代リテールPT」と連携して、内外の知見、先進的技術を集積  
幅広い分野で外部と交流も行き、新たなビジネスの具体化を検討

主な  
検討テーマ

ビッグデータ活用

オムニチャネル化

SNS活用

キャッシュレス化

グローバル化

次世代型店舗

お客さま

新しいビジネス（商品・サービス）

次世代リテールPT

連携

インキュベーション室

先進的技術



環境変化



外部知見



# リテールバンキングユニットのターゲット

ターゲットは“オーナー” = 〈みずほ〉の優位性が最も発揮されるマーケット

ターゲットは法人でも、個人でもなく“オーナー”

- オーナーは、法人取引(事業)、個人取引(個人資産)両面の意思決定者
  - 事業と個人資産は一体不可分
  - 保有総資産 = 金融資産 + 不動産 + 自社株式

オーナーマーケットは取組意義大

- 法人・個人両面の取引深耕により、収益極大化が見込める
- 中小企業の中に伸び盛りの企業あり(将来の良質な顧客基盤の早期囲い込み)
- 法人年商では見えてこない、個人資産をもつオーナーが存在

〈みずほ〉の優位性発揮

- 総資産に着目した『銀・信・証一体』『法個一体』戦略  
= 事業承継・資産承継を軸としたアプローチ

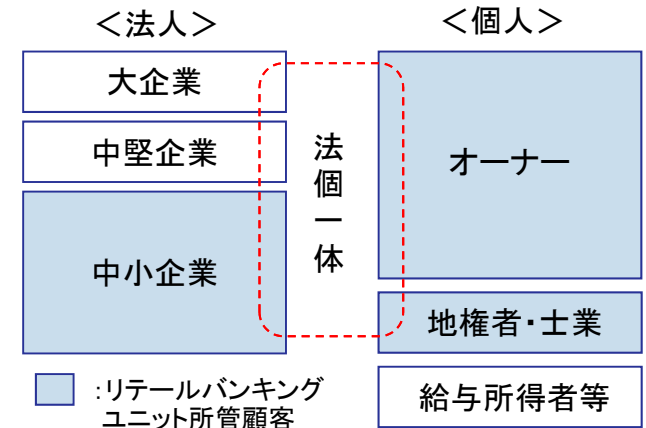
他行差別化

- 総資産を“動かす”ことによる「資産・負債両サイド」での収益機会創出
- 次世代取引囲い込み

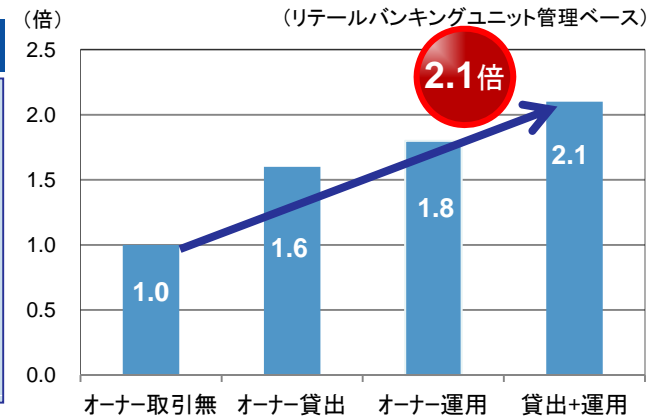
取引メイン化

顧客基盤拡大

所管顧客



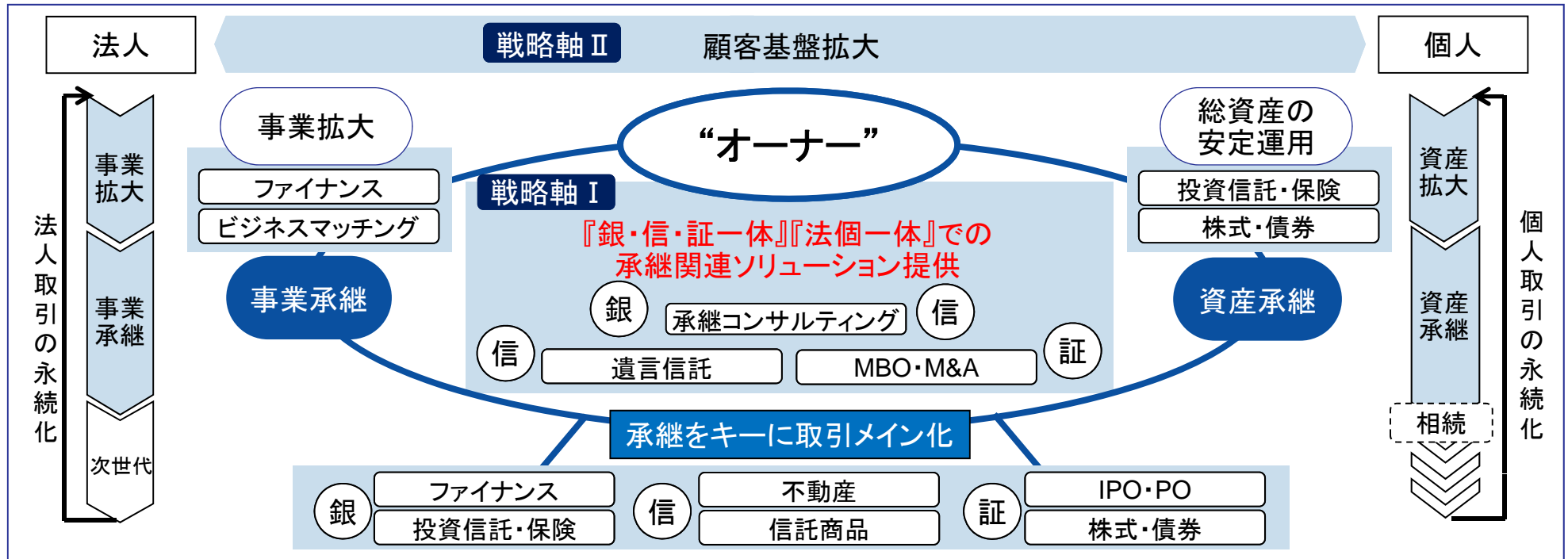
オーナー取引有無と法人業務粗利益



# リテールバンキングユニットのビジネスモデル

〈みずほ〉の  
オーナービジネスモデル

- 戦略軸Ⅰ 事業承継・資産承継を軸とした『銀・信・証一体』『法個一体』での取引メイン化
- 戦略軸Ⅱ ビジネス戦略を実現するための顧客基盤拡大



## 他行差別化

## 〈みずほ〉5つの優位性

首都圏法個一体拠点  
ネットワーク

『銀・信・証』  
共同店舗数No.1

信託の高い  
不動産ノウハウ

承継コンサルティングの知見  
(TB30年・BK10年)

産業知見に基づく  
法人ソリューション提供力

# リテールバンキングユニットのサブセグメント戦略

## 【サブセグメント戦略】 ビジネスモデルをシャープに実践

サブセグメント戦略	特性	アプローチ手法
<p>サブセグメント戦略</p> <p>戦略軸 I</p> <p>戦略軸 II</p> <p>(1) 超富裕層 総資産数十億円 (BK・TB・SC共通)</p> <p>(2) 富裕層 (オーナー・地権者)</p> <p>(3) 中小企業・中小オーナー</p>	<p>0.5万先</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 多様なニーズあり</li> <li>- 中長期的なリレーションシップが必要</li> </ul> <p>1.2万先</p> <p>[部店長重点深耕先]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 将来の「部店の中核先」として、各部店で選定</li> </ul> <p>総資産数十億円</p> <p>金融資産3,000万円</p>	<p>『銀・信・証・一体』</p> <p>『法個一体』</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- プライベートバンカーによる中長期的な取引</li> <li>- ニーズへのオーダーメイド対応</li> <li>- みずほプライベートウェルスマネジメント(MHPW)</li> </ul> <p>[部店長重点深耕先]</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 部店長自らが、オーナーの承継ニーズに直接アプローチ</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- BK・TB・SC合同会議によるノウハウ共有</li> <li>- BK・TB・SC共同セミナーによる顧客囲込み</li> <li>- 『法個一体』ニーズに対応可能な担当によるアプローチ</li> </ul>

## BK先・TB先・SC先、全てのオーナーに対する、ワンストップサービスの提供



BK⇒TB・SC固有顧客	ファイナンス、決済取引等のソリューション提供
TB⇒BK・SC固有顧客	承継コンサル、遺言信託、不動産関連ソリューションの提供
SC⇒BK・TB固有顧客	株式・債券運用、IPO・PO等、エクイティ関連のソリューション提供

# リテールバンキングユニットの取組み (1)

## (1) 超富裕層

『銀・信・証一体』

『法個一体』

戦略軸 I

### ■ 〈日本版〉プライベートバンキング(\*)によるグループ収益の極大化

\* 欧米と異なる税環境を踏まえ、“総資産”“承継コスト”に着目し、  
事業承継・資産承継を軸とした『銀・信・証一体』・『法個一体』のサービス提供

- プライベート・バンカーによる多様なニーズへのオーダーメイド対応  
(各社のプライベートバンキング部隊+MHPWが推進)
- 資産運用商品“ミレニアム”の販売  
～ 企業年金向けヘッジファンド商品を、超富裕層専用に販売 <本邦唯一>

[みずほプライベートウェルスマネジメント(MHPW)の特長]

- ・ プライベートバンキング専門のコンサルティング会社
- ・ 金融・非金融を問わず、あらゆるニーズにワンストップ対応
- ・ 基本的に担当者は不変、末長く担当

<MHPW担当先>

事業承継・資産承継に対するニーズが潜在的等、  
より長期的なリレーション構築が必要な先

## MHPW活用事例

上場会社オーナーA氏

### 強固なリレーション構築(約4年)

『銀・信・証』一体でのサービス提供  
幅広いニーズに対する「金融・非金融両面」のサービス提供

- ・ 孫の自宅購入資金対応 ・ 安定株主対策
- ・ マーケット情報提供 ・ 後継者育成・人材紹介

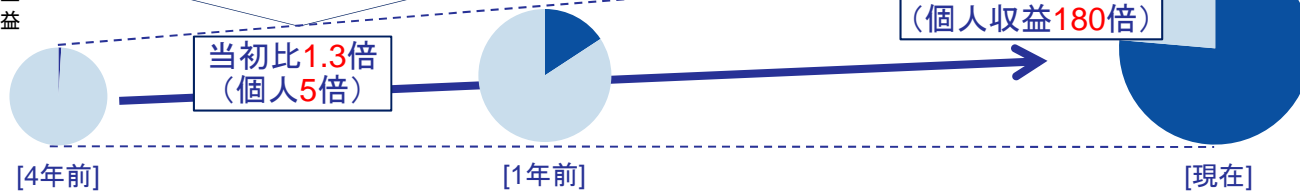
お客さまから、「他社行にはない対応」との評価

### 承継対策・次世代取引への展開

『銀・信・証』一体での  
承継関連ソリューション提供

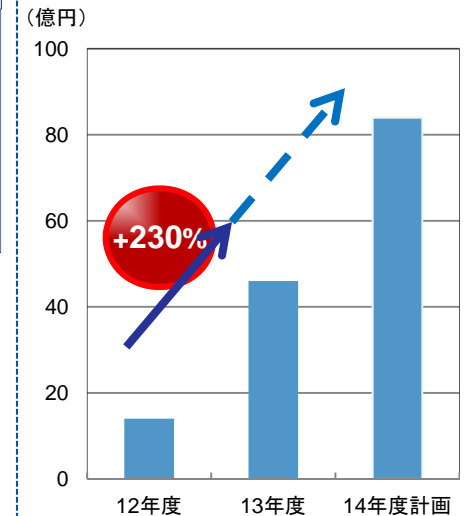
- ・ 収益不動産仲介、購入資金対応
- ・ 遺言執行予諾(本人・妻女)
- ・ 安定資産運用(本人・子息)

■ : 個人収益  
■ : 法人収益



## プライベートバンカー関与収益

(みずほ銀行PB室、MHPW関与収益)  
(リテールバンキングユニット管理ベース)



# リテールバンキングユニットの取組み (2)

## (2) 富裕層(オーナー・地権者)

『銀・信・証一体』

『法個一体』

戦略軸 I

### ■ 部店長重点深耕先への取組み

- 部店長-本部一体となった個社(者)別検討会の開催  
⇒部店長による『銀・信・証』を活用した提案推進  
(TB・SCに取組み拡大中)

[SCオーナー顧客への総資産営業の強化]

- ・BK紹介体制構築  
:ファイナンスニーズ対応等
- ・SCの全店信託代理店化  
:承継ニーズ対応等

### ■ 『銀・信・証一体』でのニーズ対応体制の構築

- 【ノウハウ共有】 WM戦略会議(年間約60回)

同エリア3社拠点におけるノウハウ、マーケット動向の情報共有

- 【ニーズ喚起】 オーナー向けセミナー開催(年間約130回)
- 【推進計画策定】 エリアOne MIZUHO推進プロジェクト開始

同エリアの3社拠点長共同で、「戦略策定」「営業計画策定」実施  
現場ベースでの「銀・信・証一体」対応強化

- 【営業ツール】 タブレット端末のBK全店配布、TB試行開始  
オーナー関連アプリを順次投入

### ■ 賃貸不動産向け貸出強化

- 承継ソリューションの一環として、2010年度以降〈みずほ〉では賃貸不動産向け貸出に注力
- 足元の不動産環境を踏まえ、今後、更なる拡大が見込まれるマーケット

マーケット規模  
約20兆円から  
約50兆円へ

重点  
マーケット

- ・承継対策に伴う不動産購入の増加
- ・東京都耐震化計画等による改修・建替の増加
- ・サービス付き高齢者向け住宅等の開発の増加

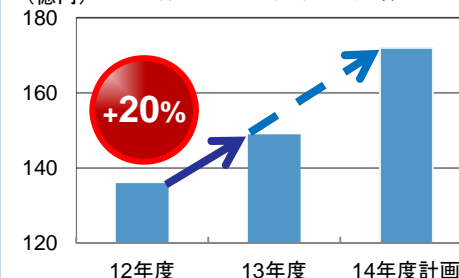
### オーナー関連アプリ

(例)相続税概算額シミュレーション



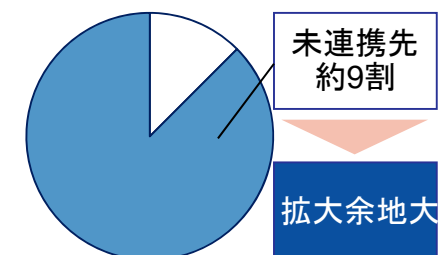
### 部店長重点深耕先収益

(億円) (リテールバンキングユニット管理ベース)



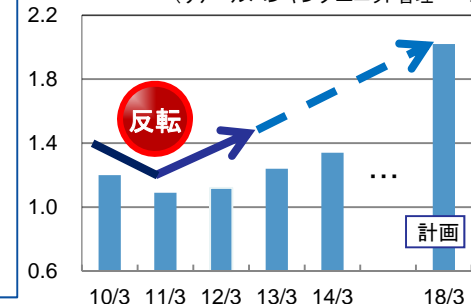
### SCオーナー顧客BK・TB連携状況

保有金融資産3,000万円以上の  
オーナー・地権者・個人事業主・士業



### 賃貸不動産関連貸出未残

(兆円) (対象先:オーナー・地権者)  
(リテールバンキングユニット管理ベース)



# リテールバンキングユニットの取組み (3)

## (3) 中小企業・中小オーナー

『銀・信・証一体』 『法個一体』

戦略軸Ⅱ

### ■ 中小企業への地域密着型営業による顧客の裾野拡大

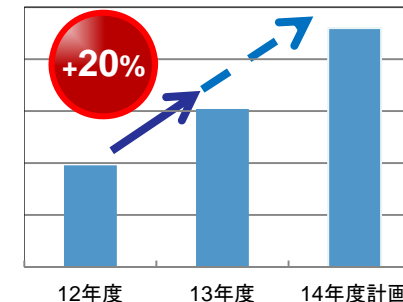
- 首都圏全店での『法個一体』営業⇒ **メガNo.1の首都圏法個一体拠点 267カ店**
- 『法個一体』ニーズに対応可能な担当によるアプローチ  
(入行初年度の『法個一体』研修開始(2013年度~))

### ■ みずほビジネス金融センター\*の総資産ビジネス拡充 \* 中小企業向け融資業務専門チャネル(みずほ銀行代理店)

- 「**オーナー総資産の実態把握 ⇒ 営業店との連携**」の推進・強化

## 貸出新規先数

(対象先: 中小企業・オーナー・地権者)  
(リテールバンキングユニット管理ベース)



## ビジネス金融センター案件事例

### 法人年商では見えてこない個人資産を持つオーナーの発掘

#### オーナー資産の実態把握

- ・ **年商1.5億円**のB社に対し、保証協会付貸出(新規)実行
- ・ 貸出を契機とした、**個人資産の実態把握**  
⇒ 法個人合算で**35億円超の総資産**を有することが判明  
(資産のほとんどが不動産)

#### 営業店によるサービス提供

- ・ オナーの資産管理会社向け貸付金(不動産取得資金: 約9億円)が判明
- ・ 将来発生する相続を見据え、法個間の貸付金を解消し、現預金等でのストックを厚くしたいとのニーズを把握 ⇒ **全額肩代り実行**
- ・ オナーに余裕資金発生、運用ニーズを把握 ⇒ **投資信託6億円成約**

#### 信頼関係構築による取引メイン化

- ・ 法個両面ニーズの相談をうける関係に深化  
⇒ **関連会社等向け貸出約10億円実行等**、**法個両面の各種ニーズ対応**

■ : 個人収益  
■ : 法人収益

当初比10倍

[2年前]

[1年半前]

当初比500倍

[1年前]

当初比600倍

[現在]

取引メイン化



# 大企業法人ユニット

## 1 大企業法人ユニットの概要

- 顧客グループ数1,600G(うちメイン600G)、要員数1,300名、貸出残高25.6兆円

## 2 足許の収益基盤構築への取組み

- 収益基盤 = X軸(Relationship) × Y軸(Products) × Z軸(Customer)

## 3 将来の収益基盤構築への取組み

- 日本の成長戦略(産業競争力会議 他)に対する取組み

# 大企業法人ユニット概要

<b>取引先</b>	国内大企業(含む グループ会社) • 約1,600グループ (14,000社) うちメイン取引 約600グループ			
<b>組織</b>	本店営業部(18)、地域営業部(14) 産業調査部、大企業法人業務部 他 • 要員数 約1,300名(2014/3末時点)			
<b>貸出末残</b> (大企業法人ユニット 管理ベース)	(兆円)	13/3末	14/3末	増減
	総合計	23.4	25.6	+9.4%
	(内 海外日系)	4.7	5.5	+17.0%
<b>収益実績</b> (管理会計 BK+TB+SC)	(億円)	2012年度	2013年度	増減
	業務粗利益	3,559	3,913	+354 (+9.9%)
	BK	2,784	3,041	+257 (+9.2%)
	SC	203	288	+85(+41.9%)
	TB	572	584	+12 (+2.1%)
	経費	△1,248	△1,242	△6
業務純益	2,312	2,671	+359	
経费率	35%	32%	△3%	

(注) 収益実績は、ユニット経費から次期システム影響等を除いたベース

## 《 主要プロダクト リーグテーブル 》

		2012 年度 下段:みずほ/市場規模	2013 年度 下段:みずほ/市場規模
シンジケート ローン(国内)*1		1位 9.1兆円 / 25.3兆円	1位 8.8兆円 / 25.8兆円
		1位 1.3兆円 / 5.8兆円	2位 1.4兆円 / 6.6兆円
国内社債*2 (事業債・電力債・個人債)		1位 1.3兆円 / 5.8兆円	2位 1.4兆円 / 6.6兆円
		4位 3,569億円 / 32,203億円	4位 4,761億円 / 45,458億円
エクイティ*3		4位 3,569億円 / 32,203億円	4位 4,761億円 / 45,458億円
		1位 144件 / 888件	2位 140件 / 879件
M&A*4	件数*4	1位 144件 / 888件	2位 140件 / 879件
	金額*4	1位 63十億ドル / 136十億ドル	7位 16十億ドル / 113十億ドル
クロスボーター 件数*4,5		2位 28件 / 283件	1位 34件 / 265件
		1位 28件 / 283件	1位 34件 / 265件
不動産*6		1位	3位

\*1: ブックランナーベース、ファイナンシャルクローズ日ベース (出所)トムソン・ロイター

\*2: 引受金額ベース、条件決定日ベース、ホールセール事業債、ホールセール電力債、個人債の合算(銀行債、自己募集を除く)  
(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

\*3: 内外引受金額ベース、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、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

\*4: 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(金額順位はドルベース) (出所)トムソン・ロイター

\*5: 「対象企業の国籍」と「買収先最終親会社の国籍」が異なる案件

\*6: 不動産業務収益 (出所)各社IR資料等を元に作成

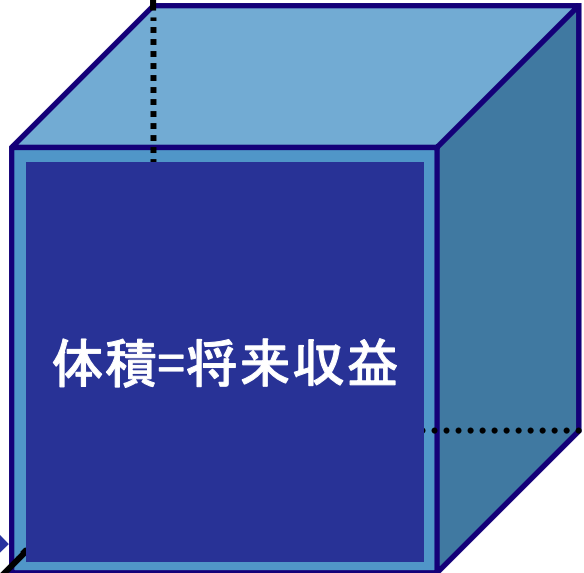
# 足許の収益基盤構築 (1)

収益構造の因数分解  
収益基盤強化  
= **X** × **Y** × **Z** の 極大化

Y軸 : Products

## Y軸 : Products

- プロダクツの品揃え  
One MIZUHO- 銀・信・証連携
- プロダクツのクオリティ



X軸 : Relationship

## X軸 : Relationship

- 貸出金シェアへのこだわり  
・シェアはリレーションシップの象徴
- 経営トップ同士のリレーションシップの強化・拡充

Z軸 : Customer

- 顧客基盤の拡充  
・僚店取引の活性化  
One MIZUHO- 旧BK/旧CBの法的統合  
・海外日系新規獲得

Z軸 : Customer

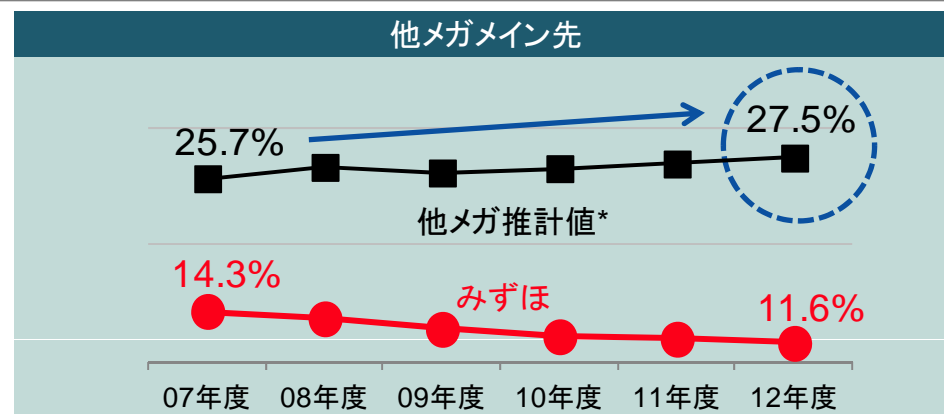
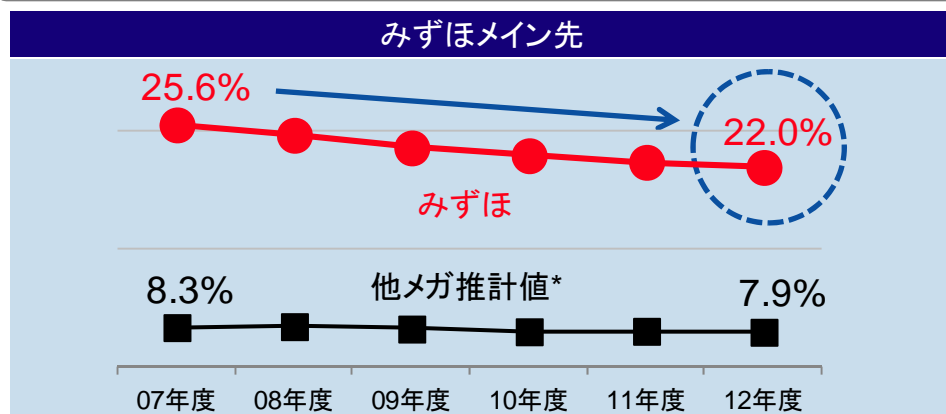
## 足許の収益基盤構築 (2)

- みずほ発足以降、「与信分散」に傾斜  
⇒ 結果として、他メガ比貸出シェアは、劣後

	メイン先	非メイン先
みずほ	22.0%	11.6%
他メガ	27.5%	7.9%

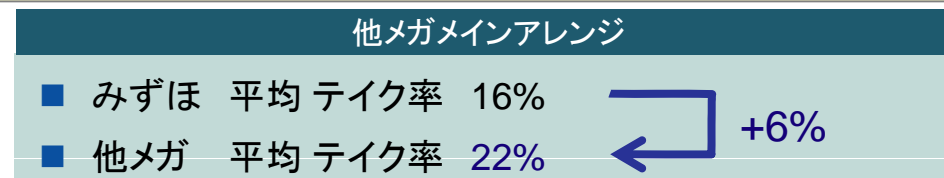
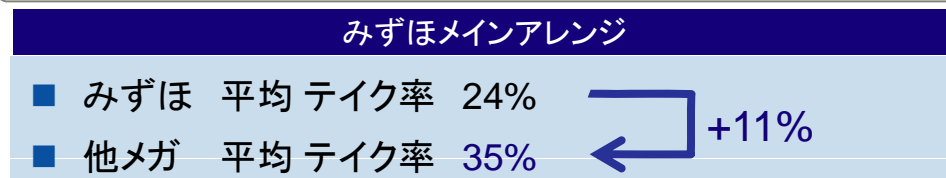
- 収益基盤拡充に向け、貸出シェアを従来以上に意識
- 他メガ並シェアを確保した場合  
⇒ 残高効果: +約3兆円  
(参考)シンジケートローンでテイク率を他行並にした場合  
⇒ 残高効果: +約3,000億円

### 貸出シェアの比較



\* 当行取引データに基づく推計値

### 〈参考〉シンジケートローン・ネットテイク率の比較



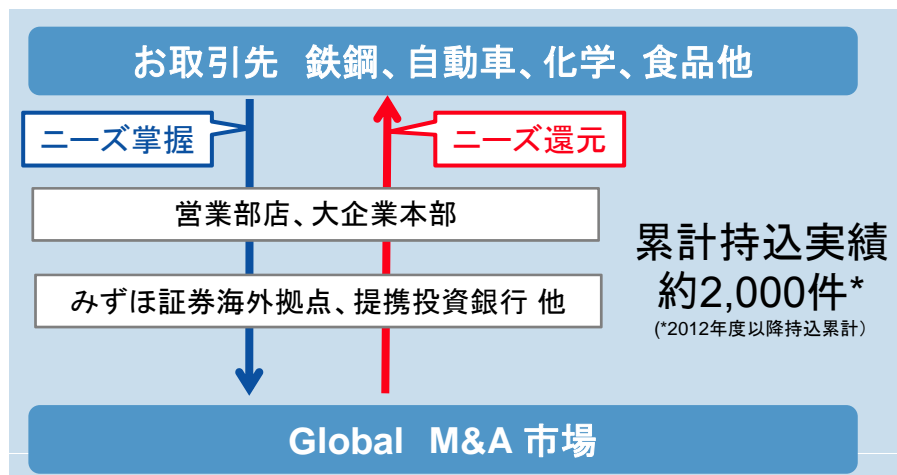
## 足許の収益基盤構築 (3)

- プロダクツクオリティの一層の向上に邁進。銀・信・証連携により、品揃えは充実
  - 銀・信・証連携の成果を如何に刈り取るか、即ち、方法論の高度化・具体的取組が課題
- 【方法論1】 打数 × 打率 = 安打数 …… 目指すは最多安打タイトル(not 首位打者)
- 【方法論2】 銀・信・証クロスオーバー Team Up …… Team “冠”企業

### 方法論1 実践例 クロスボーダー M&A

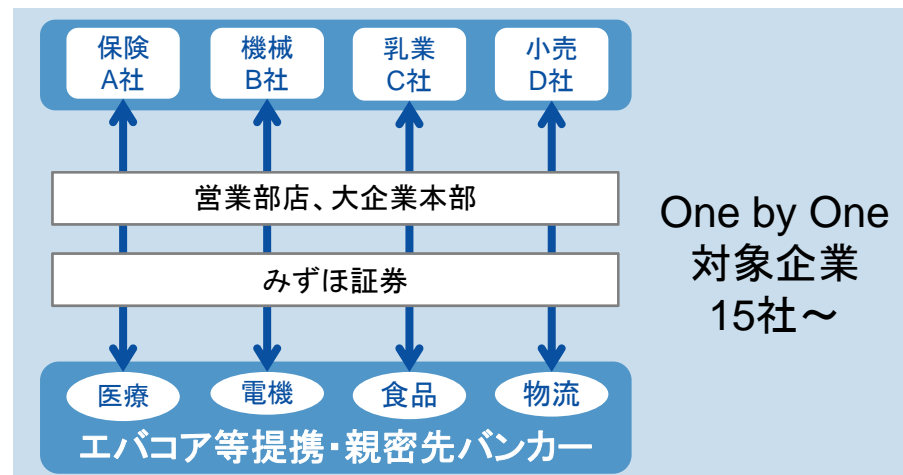
#### Potential Seller's List Project 打数×打率=安打数

- 取引先の Buy ニーズを幅広く集約  
M&A市場からSell情報を収集のうえ、取引先に還元  
M&Aに関し、数多く取引先と議論することが目的



#### One by One Project 打数×打率=安打数

- Sell サイド情報を有し、Sell 企業にリーチの届く提携先・親密先ブティック(エバコア等)のバンカーと M&Aリテラシーの高い日系企業とのダイレクトラインを構築  
- 一本釣り / 中大型案件へのアクセス強化

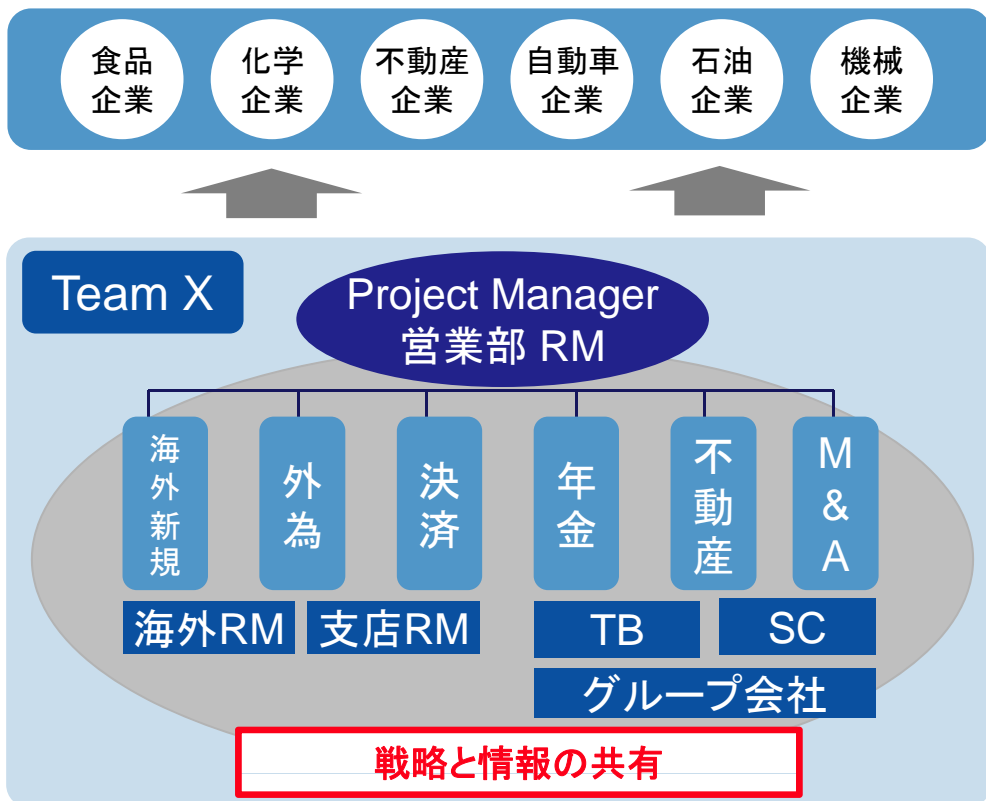


Y軸: Products  
打数×打率=安打数

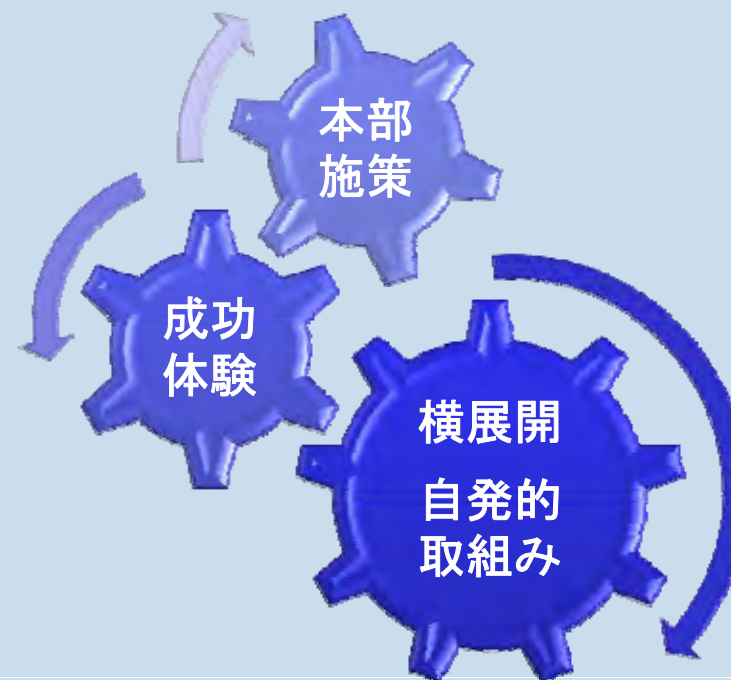
## 足許の収益基盤構築 (4)

### 方法論2 実践例 Team“冠企業”

- 銀・信・証連携クロスオーバーの専門チームを組成
  - ・営業部RM = Project Manager の指揮のもと、中長期的視点で継続的にアプローチ
  - ⇒ クロスオーバー Team Up 組成を みずほのDNAとして定着させたい



本部主導⇒成功体験⇒自発的取組みへ

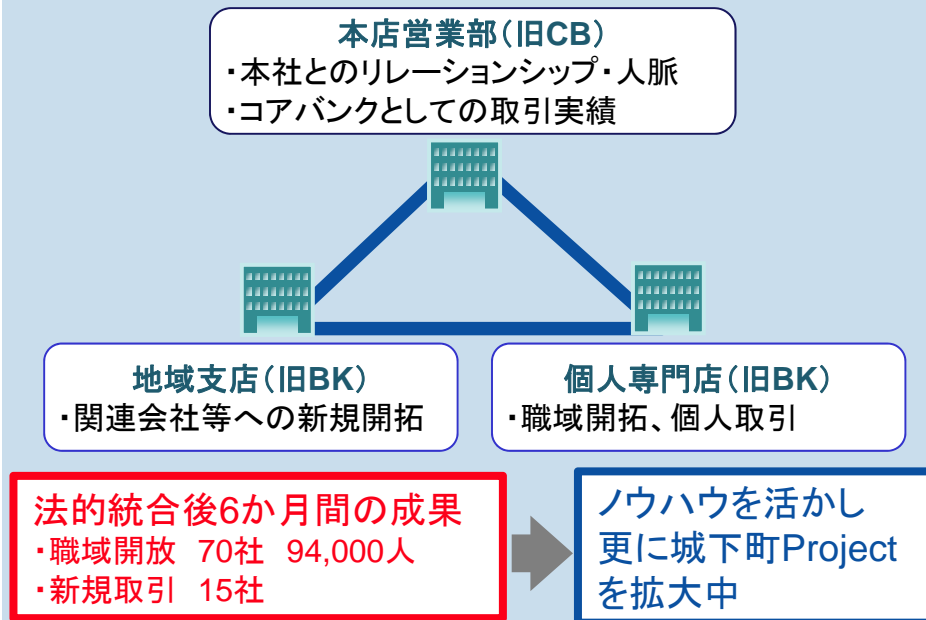


# 足許の収益基盤構築 (5)

## 僚店取引新規

- One MIZUHO視点で新たな「法個一体」営業態勢にチャレンジ
  - ・ 2バンク体制下では、取組みに限界
  - ・ 営業部取引先の関連会社、サプライヤー新規開拓、取引窓開けを糸口とした職域営業

### 実践例 A産業“城下町Project”

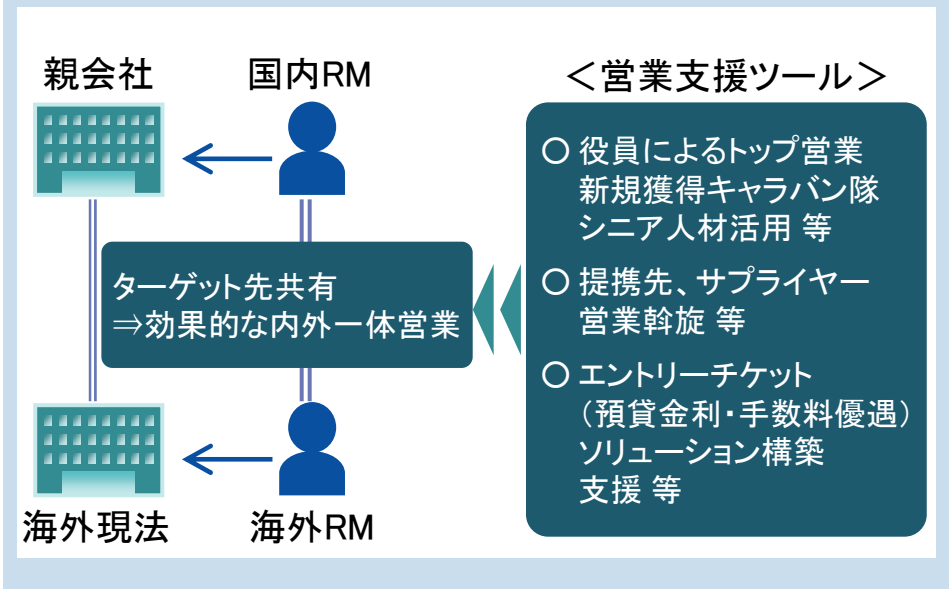


## 海外日系新規

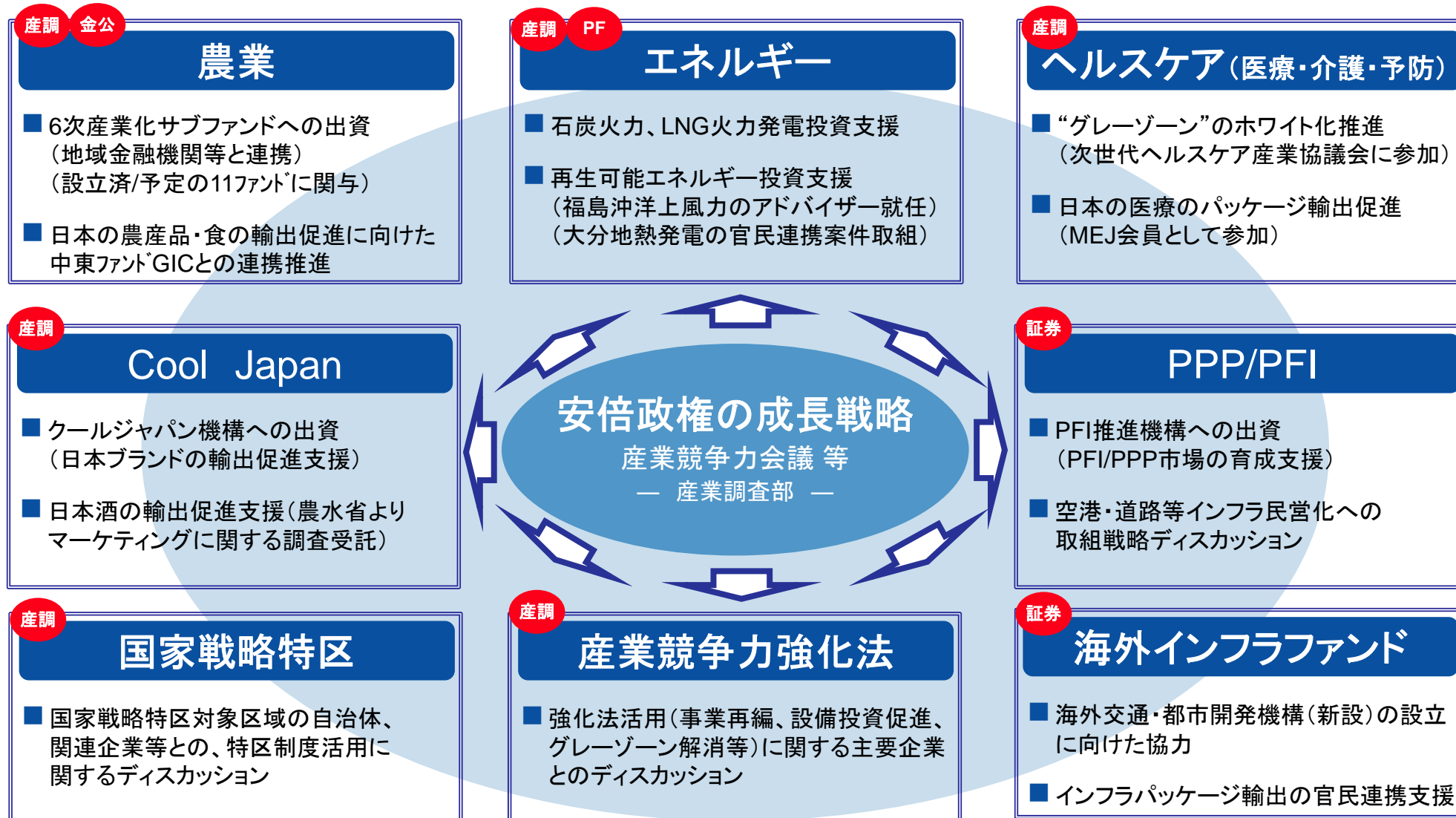
- 海外日系取引は、引き続き主戦場
- 未取引先も相応にあり、更なる深掘りの余地大
  - ・ 営業体力を集積し、悉皆的に取引開拓
  - ・ 加えて、日系企業の戦略的M&A先との取引拡充も企図

**海外日系取引捕捉率：約5割\***

\* 大企業法人ユニット取引先。BK海外拠点所在国ベース



# 将来の収益基盤構築 (1)



(出所) 官邸HP等よりみずほ銀行産業調査部作成

\* 産調: 産業調査部、金公: 金融・公共法人業務部、PF: プロジェクトファイナンス営業部、証券: 証券部




# 将来の収益基盤構築 (2)

**産調 金公** **1. 農業**


- <みずほ>が関与する6次産業ファンド **地域金融機関と協働**  
⇒10件:ファンド総額 126億円(含む機構等出資分)
- 出資案件の事例: とうほくのみらい応援ファンド

**海産物加工業 A社 (青森県)**



マグロの冷凍設備・加工設備を導入、販路拡大


**乳業 B社 (岩手県)**



乳製品加工場の増設、生産・販売の拡大

**産調** **3. ヘルスケア**

- 健康寿命延伸産業育成への取組み
  - 予防産業の育成
  - ヘルスケアポイント制度の設計・導入 **実証実験(新潟県)**



ポイント制度を活用した健康寿命の延伸と消費活性化を目指したビジネスモデルを志向

**産調 PF** **2. エネルギー**

- エネルギー関連PJにおいて、案件パイプライン\*1多数
  - 石炭火力発電所 9件 うち FA 4件
  - LNG(シェールガス関連) 23件 うち FA 3件
  - 再生エネルギー 34件 うち FA 27件

**再生エネルギーの<みずほ>**



**産調** **4. キャラバン対応**

- 「産業知見」を活用したニーズを有する取引先との各種事業戦略ディスカッションを推進

- (1) (国内)産業競争力強化 **税制優遇**
- (2) Gray Zone-White Zone **Gray Zone解消制度**
- 実証特例制度**

**産業競争力強化法の活用**

- (3) Cool Japan : 「食」「ファッション」「メディア・コンテンツ」のアウトバウンド促進
- (4) PPP/PFI : 「空港」「高速道路」等の民営化

\* 1: 2012年度以降案件累計ベース(FA件数はMLAを含む)。画像はイメージ

(注)産調: 産業調査部、金公: 金融・公共法人業務部、PF: プロジェクトファイナンス営業部

# 国際ユニット

## 1 アジアのトップ金融グループへ

- 非日系企業フォーカス戦略の強化と拡大(“Super 50”へ)
- 「One MIZUHO」モデルの進化

## 2 グローバルなビジネス基盤の整備

- G-SIFIに相応しい業務基盤の整備推進
- 拠点展開・提携戦略を軸とするオーガニック戦略に加え、戦略出資・買収も必要に応じて活用

# 国際ユニット基本方針

銀・信・証一体での金融サービスを提供可能なアジアのトップ金融グループへ  
～「顧客軸」と「機能軸」の両軸併進による収益拡大を目指す～

## 顧客軸



## 機能軸

### 非日系顧客

- 優良コア先へのフォーカス戦略
- 銀・証一体となった深掘り営業推進

### クロス リージョナル

- 日本、アジアを  
基点とする  
拠点間連携強化

### 投資銀行 プロダクツ

- 銀行・証券・信託の有する  
様々なプロダクツを高次元  
で融合

### 日系顧客

- 日系企業の進出捕捉強化
- 顧客商流捕捉による決済  
ビジネスと外貨預金の  
囲い込み

### トランザク ション・ バンキング

- 顧客商流の捕捉へ向けた  
トランザクション機能の強化
- ファンディング・ソース強化  
へ向けた預金増強施策の  
展開

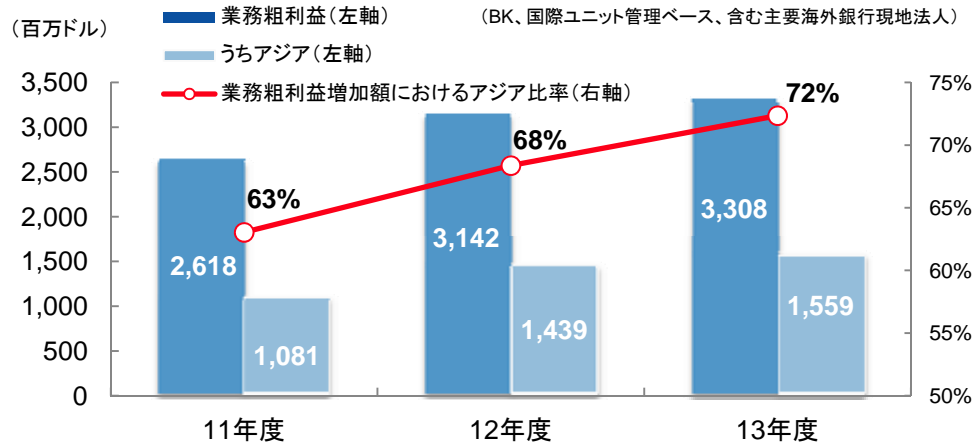
### 基盤整備

- 業容拡大を支える業務基盤整備
- 戦略的な拠点ネットワーク展開と、出資・買収も活用したビジネス・ポートフォリオ強化

# 〈みずほ〉の実績と優位性

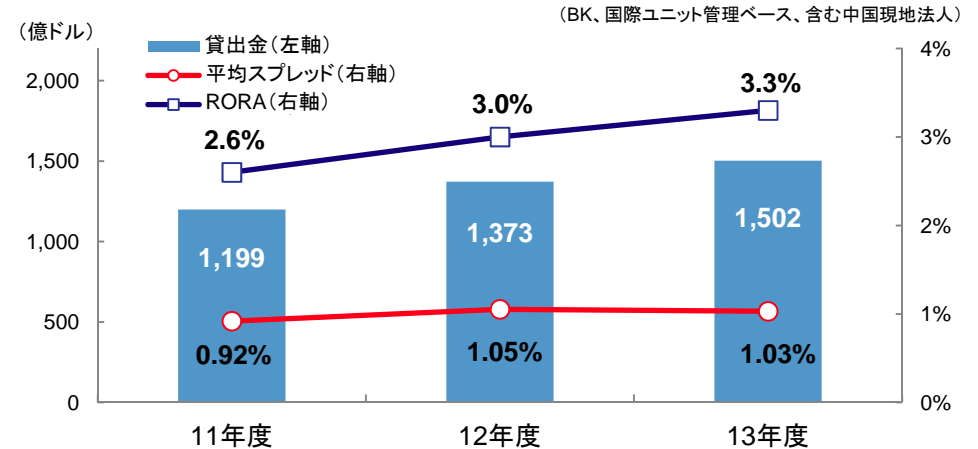
## 業務粗利益

### アジアを牽引役とした国際ユニットの業容の着実な拡大



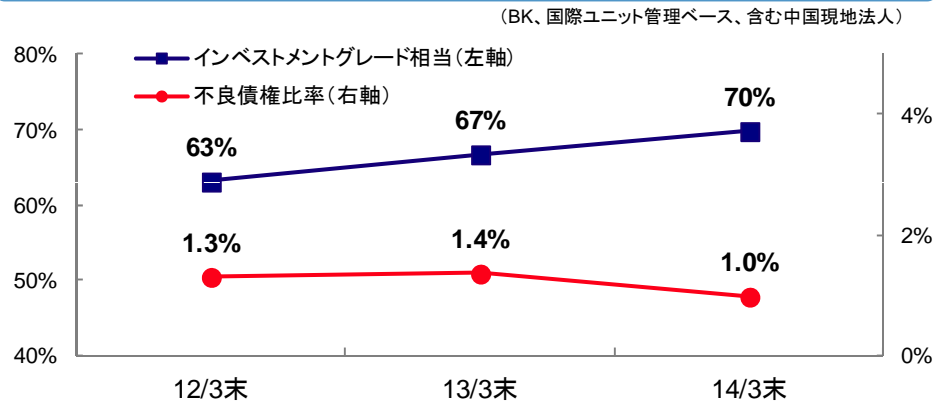
## 貸出金末残及びスプレッド

### 採算性を重視しながらの貸出金増加



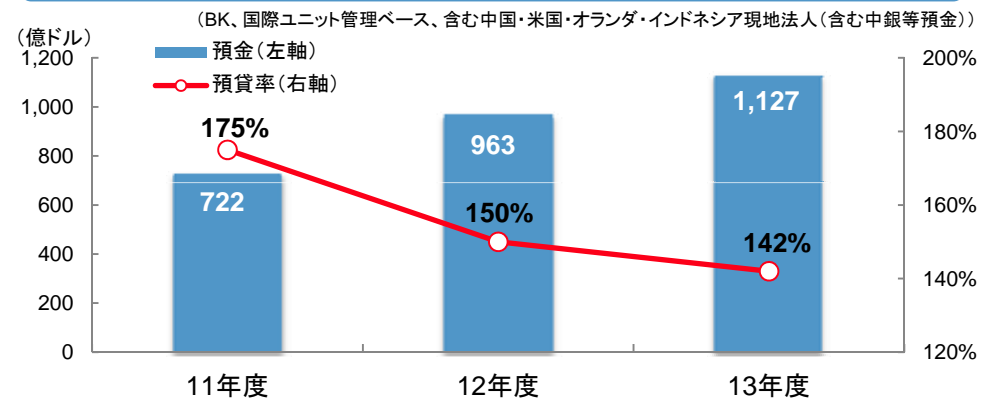
## 貸出金のクオリティ

### 投資適格先を中心とする質の高い貸出ポート



## 預金末残及び預貸率

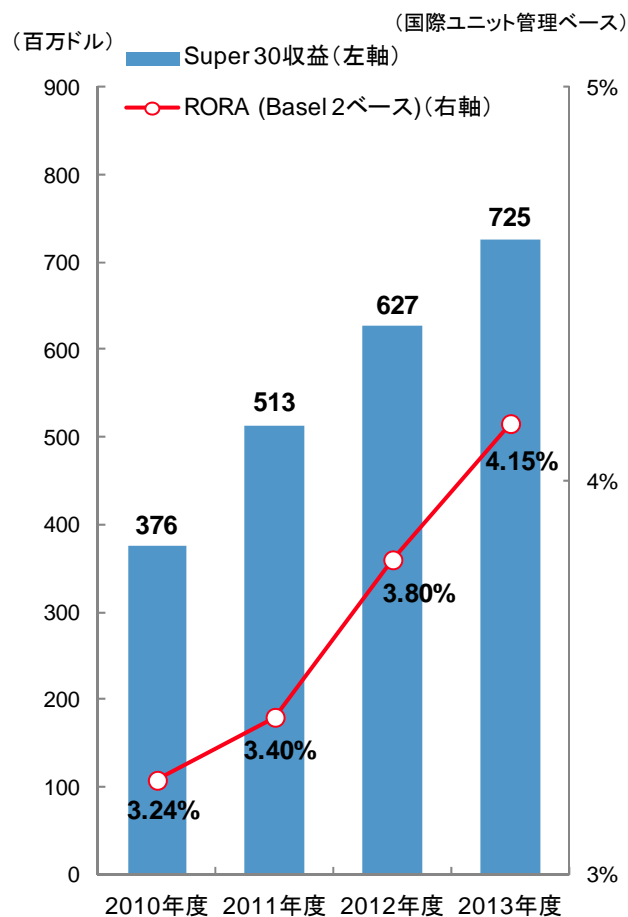
### 海外ビジネスの拡大に応じた対顧預金の基盤



# 非日系企業フォーカス戦略

## Super30先と“Super 50”先の深掘り進展

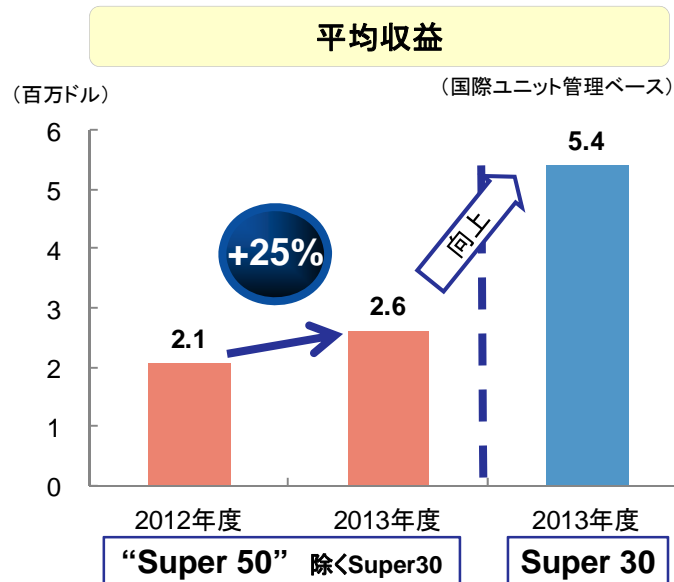
### Super 30先の収益と採算性



### “Super 50”先の深掘り進展

Super 30 (約120社) → Super 50 (約200社)

- Super 50展望先 (“Super 50”)
  - Super 30の水準を目指し取組み開始
  - 取引地位向上と共に収益にも成果



### クロスリージョナル連携強化

- ビジネス展開サポート力の向上
  - Global Korea Deskの本格稼働
  - ソウル支店を中心にアジア12拠点、欧米6拠点が連携
  - ⇒ グループ収益約24%増
  - ⇒ Global Taiwan Deskの設置

### ソリューション提供力の向上

- Super 50 中東電力会社A社**
- 中東電力セクター向けバイヤーズクレジット案件
  - 欧州、中近東、アジアの連携により、日本・韓国の輸出信用機関を活用
  - 最大のレンダーとして総額20億ドルの協調融資を組成
  - Trade Finance誌でのDeal of the Yearを獲得

# 「One MIZUHO」モデルの進化

## 銀・信・証一体でのプロダクト提供力

### 投資銀行プロダクツ

#### 買収ファイナンス

Super 30

欧州医薬品B社

Super 30

米国医薬品C社

- Joint Bookrunner行の一角として数十億ドル規模の買収ファイナンスを組成

#### シンジケートローン(アジア、除く日本)

	シェア
1 Standard Chartered PLC	8.3%
2 HSBC Holdings PLC	6.2%
3 みずほフィナンシャルグループ	5.7%

2013/4-2014/3、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

#### トランザクションバンキングプロダクツ

アジア化学品D社

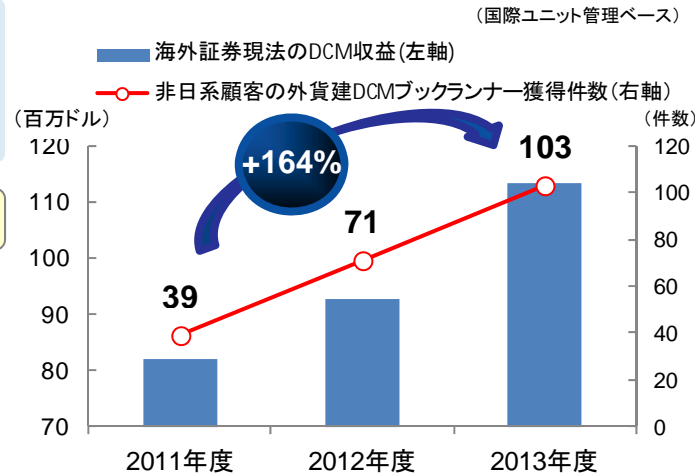
- 地場行と伍する提案力とシステム構築力の活用

Super 30

欧州自動車部品E社

- 欧米MNCのアジア子会社向け取組み強化

#### One MIZUHO銀・証連携モデルの成長と進化



Super 30

米国通信F社

～大型案件での銀・証連携～

- 2013年にM&A史上3番目の規模の買収案件
- みずほ銀行がローンでSenior Co-Arranger、社債発行では米国みずほ証券がBookrunnerに就任

#### 《多地域・多プロダクツでのDCMブックランナー獲得》

米国ABS債(日系・非日系)

欧州通信企業のSTG債

米国プロジェクトボンド

ラテンアメリカ企業の買収関連借換え社債

欧州石油メジャーの人民元債

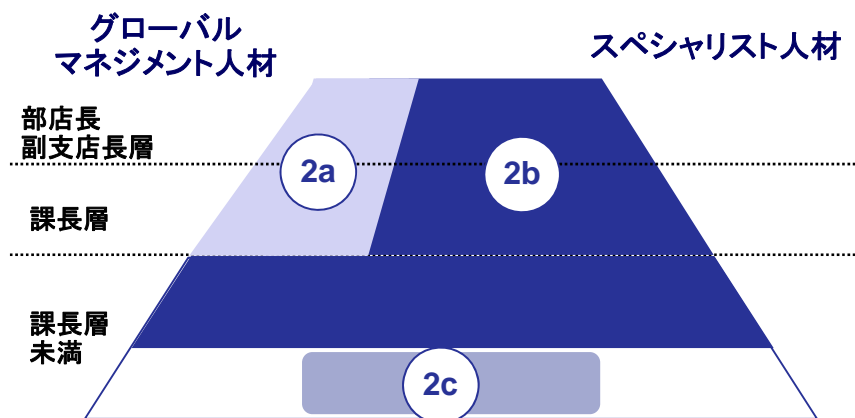
アジアの無担保・無格付社債

# G-SIFIに相応しい業務基盤の整備

## 業容拡大を支える業務基盤の整備

### ナショナルスタッフ(NS)の積極的な登用

- 海外ビジネスを更に強化するため、NSを含める形でグローバル人材ポートフォリオの整備・拡充を推進し、地域・担当職務に応じた適材適所を実現



#### 1. NS人事の全体フレームワーク整備

#### 2. <みずほ>ならではのNSマネジメント人材の計画的育成

- 2a. グローバルマネジメント人材の計画的開発
- 2b. スペシャリストコア人材育成の体制強化  
若手/中堅層への地域を跨った教育機会の提供
- 2c. 新卒採用の本格化

#### 3. 本邦におけるグローバル化推進サポート

### グローバルビジネスを支えるITインフラ基盤の整備

- みずほのグローバル・ビジネスの持続的成長を実現すべく、海外業務基盤整備プロジェクトを推進
- 標準的な業務フローを構築し、収益力向上を実現する新システムを導入
  - ・アジア拠点の取引増加に対応すべく、大量処理の自動化を追求
- 現地制度対応等を踏まえた経営管理高度化
- 海外トランザクションビジネス強化に伴う商品・サービスの拡充

### 拡大するグローバルビジネスを支える組織面での手当て

- 2014年4月、海外現地社員を含むグローバル人材の戦略的活用を目的として「グローバル人材戦略部」を設置
- 2014年4月、SCにおいて、海外現地法人のコーポレート部門を中心とする経営管理高度化のため、「グローバルコーディネーション部」を設置
- 2014年6月、BKにおいて、インドにおける複数拠点展開を支え拠点横断的な課題への効率的な対応を行うべく「インド拠点管理部」を設置

# グローバルネットワーク

## 拠点展開・提携戦略を活用した海外ビジネスポートフォリオの強化

アジア/新興国を中心に拠点・機能拡充 + 出資・提携戦略も併せて活用

	商業銀行業務	投資銀行／証券業務	アセットマネジメント／その他	
アジア	<b>BK 40拠点</b> <b>拠点拡充</b> ヤンゴン出張所(ミャンマー) プノンペン駐在員事務所(カンボジア) <b>NEW</b> 天津和平出張所(中国) 昆山出張所(中国) 合肥支店(中国) <b>NEW</b> 上海自貿試験区出張所(中国) <b>NEW</b> バンガロール支店(インド) <b>NEW</b> チェンナイ支店(インド) <b>NEW</b>	<b>主な出資・提携戦略</b> 新韓金融グループ(韓国) <b>NEW</b> 中信集団(中国) <b>NEW</b> ベトコムバンク(ベトナム) 韓国産業銀行(韓国) インドステイト銀行(インド) メイバンク(マレーシア) BPI(フィリピン) BCEL(ラオス) TDB(モンゴル) BNI(インドネシア) カナディア銀行(カンボジア) <b>NEW</b> メイバンク(カンボジア) <b>NEW</b> アヤワディ銀行(ミャンマー) <b>NEW</b>	<b>SC 6拠点</b> <b>M&amp;A機能拡充</b> みずほ セキュリティーズ シンガポール	<b>オートローン等</b> みずほバリモア ファイナンス(インドネシア) <b>アセットマネジメント</b> ブラックロック <b>決済ビジネス</b> 中国銀聯
	<b>米州</b> <b>BK 17拠点</b> ブラジルみずほ銀行 <b>NEW</b> カルガリー出張所 <b>NEW</b>	ウェルズファーゴ銀行(米国) イタウユニバンク(ブラジル) サンタンデル銀行(メキシコ)	<b>SC 1拠点</b> <b>M&amp;Aブティック</b> エバコア・パートナーズ	<b>TB 1拠点</b>
	<b>欧州</b> (中東・アフリカ) <b>BK 16拠点</b> ヨハネスブルグ出張所 <b>NEW</b>	マシュレクバンク(UAE) ズベルバンク(ロシア) スタンダードバンク(南ア) アクバンク(トルコ) QNB(カタール)	<b>SC 2拠点</b>	<b>TB 1拠点</b> <b>アセットマネジメント</b> パートナーズグループ <b>NEW</b>

(注) 上記拠点数には海外現地法人を含む (2014年5月31日時点)



# 営業店業務部門

## 1 「現場力強化」のための営業店業務部門の強化

- 営業店業務部門の機能強化により、以下を実現
  - A. エンティティ横断的なセグメント戦略の現場における最適化
  - B. 営業現場の主体的取組の促進
  - C. 個店・エリアマーケティングを踏まえた営業体制の最適化

## 2 みずほ銀行が「要」となった「銀・信・証一体運営」の推進

- 「エリア One MIZUHO 推進プロジェクト」の全店展開
- 営業店仲介・相続コンサルタントの全店展開

# 「現場力強化」のための営業店業務部門の強化

顧客セグメント(ユニット戦略)と連動した「チャネル類型」をベースに  
エリアマーケティング強化の観点も踏まえ体制強化

## ■ みずほ銀行の「チャネル」類型

類型	首都圏		中京	地方	関西
	郊外部	その他 (都心等)			
1 個人営業店	1~4部	—	—	—	9部 約30
2 リテール支店	約140	7~8部	—	—	—
3 総合店	約60	約30	約10	約60	約30
4 支店一部	—	5部 約40	—	—	—
5 支店二部	—	6部 約40	—	—	—

役割イメージ			
業績推進(個)		事務・内部管理	人材育成
業績推進(個・R)		事務・内部管理	人材育成
業績推進(個・R)	業績推進(事・大)	事務・内部管理	人材育成
業績推進(個・R)		事務・内部管理	人材育成
	業績推進(事・大)	事務・内部管理	人材育成

(注)  
個:個人ユニット  
R:リテールバンキングユニット  
事:事業法人ユニット  
大:大企業法人ユニット

## ■ エリア単位のマーケティング強化を踏まえた編成(首都圏郊外部)

部名	担当エリア	イメージ図
営業店業務第一部	東京南部・神奈川	
営業店業務第二部	東京西部・南西部	
営業店業務第三部	東京北西部・埼玉	
営業店業務第四部	東京北部・東部・千葉	

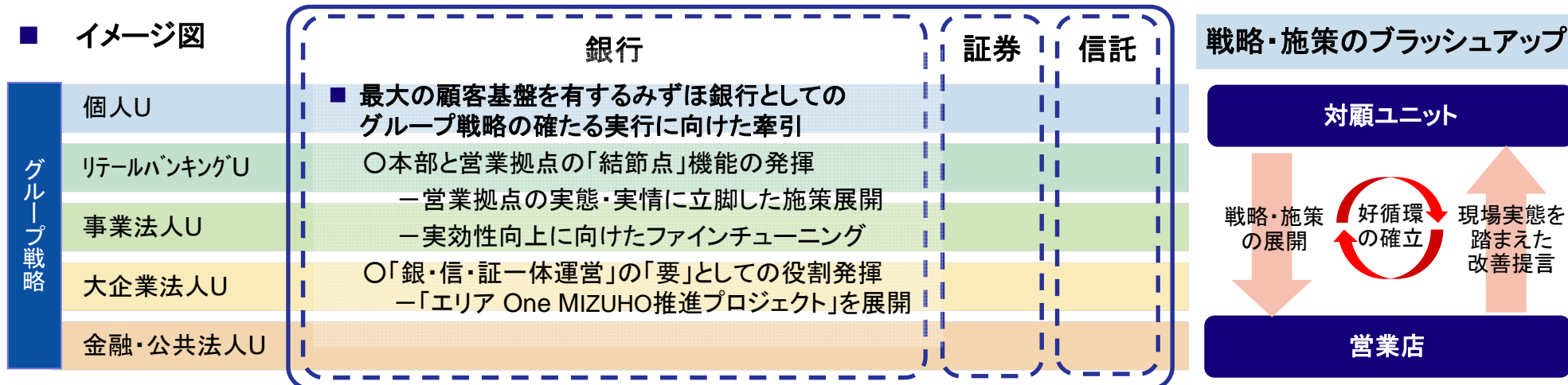
## ■ 営業店業務部門の組織体制

	体制	説明・方向感
部長		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 営業店長の優績者を登用</li> <li>■ 9部体制(1人あたり最大60ヶ店程度)で、拠点マネジメント指導を総括</li> </ul>
業務役		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 営業拠点のアドバイザー</li> <li>— 営業店マネジメント経験者(支店長等)を配置</li> <li>— 1名あたり20~30ヶ店程度を担当</li> </ul>

# 営業店業務部門の取組み (1)

## エンティティ横断的なセグメント戦略の現場における最適化

### ■ イメージ図



## 営業現場の主体的取組の促進 (1)

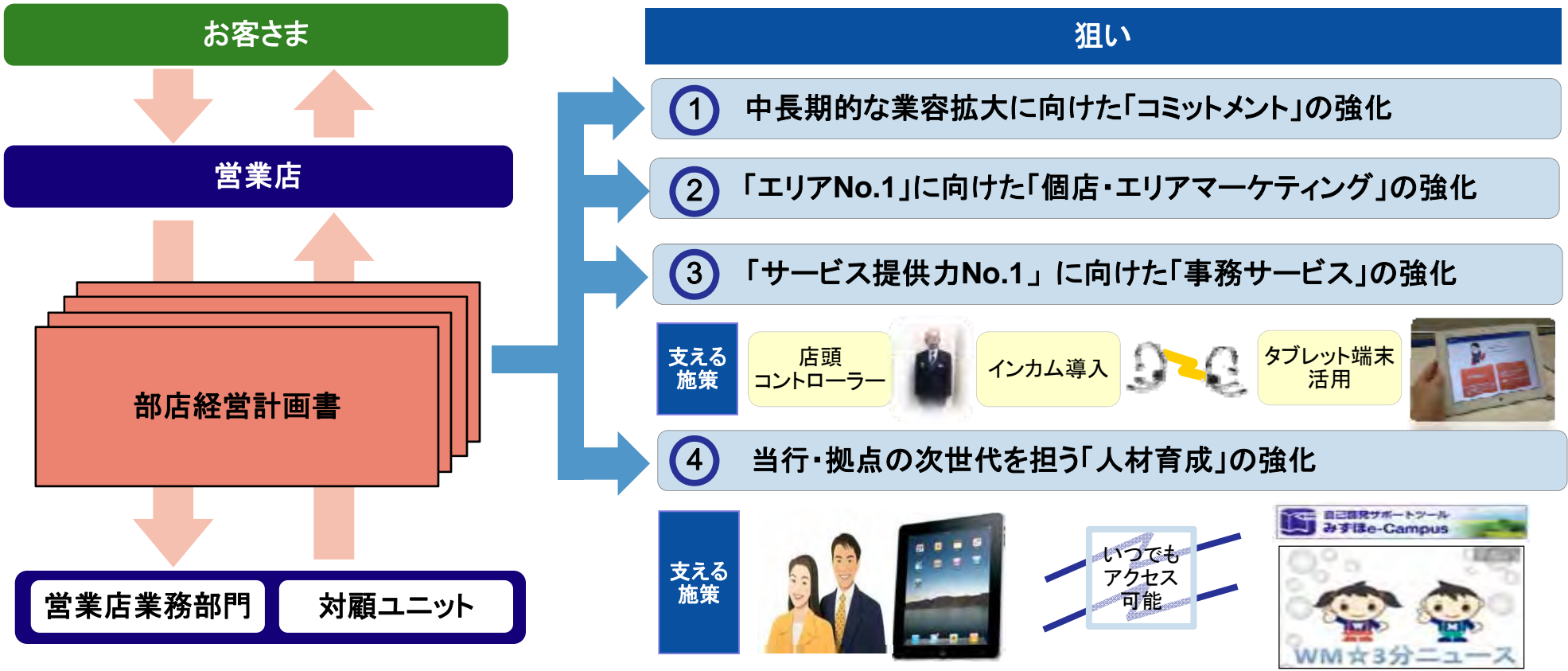
実施事項	説明
拠点長在任期間の長期化	期間業績とマネジメント面の両面において優れた支店長の在任期間を長期化 (2年→3年)
「自部店課題への取組」を評価する枠組みの新設	中長期的な業容拡大、地域におけるNo.1といった部店の目指す姿を踏まえた主体的な取組みについて評価する枠組みを導入
部店評価における「バスケット方式」の導入	拠点の業績推進における裁量を拡大するため、プロダクト毎に個別評価する枠組みから、複数のプロダクトを纏めて評価する「バスケット方式」へ変更

# 営業店業務部門の取組み (2)

## 営業現場の主体的取組の促進 (2)

「部店経営計画書」の位置づけ

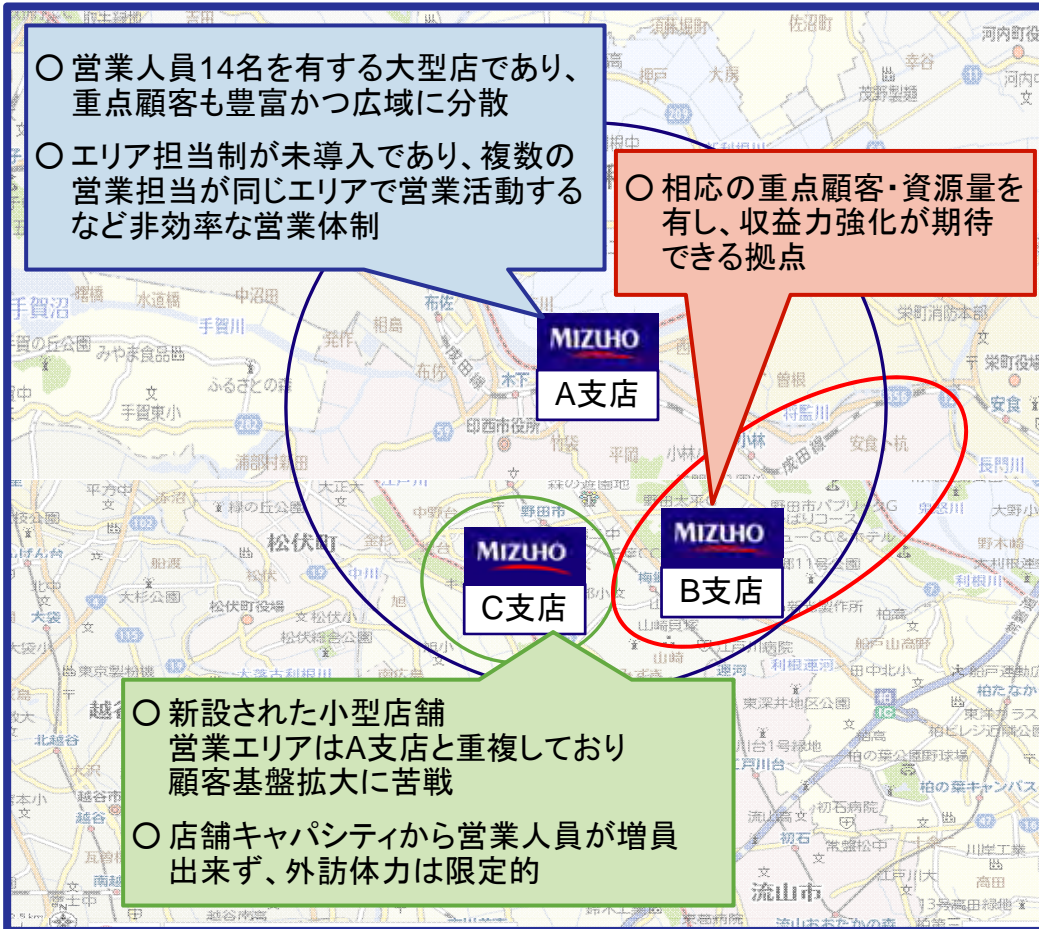
- 部店経営の基本計画書
- 各拠点の役割・個店マーケットの情報等を共有し、営業店業務部門と協働して作成



# 営業店業務部門の取組み (3)

## 個店・エリアマーケティングに基づく営業体制の最適化

### 営業エリア分布状況



### 営業店業務部門実施事項 (1)

#### A支店にエリア担当制を導入し、効率的な営業体制を構築

- 担当エリアを6分割し、営業担当の重複を解消。営業人員を1名効率化

### 営業店業務部門実施事項 (2)

#### C支店を「来店誘致型営業」に転換

- 外訪が必要なお客さまはA支店から接点を確保し、営業人員を1名効率化
- 残った営業担当は支店内で「来店」のアポイント取得に注力

### 営業店業務部門実施事項 (3)

#### エリア一体での営業力向上

- A支店のエース担当者による定期的な個別指導の実施
- 住宅ローン・個人運用提案を目的とした「休日相談会」を、エリア内3拠点のどこかで必ず開催し、プレゼンスを向上

### 施策効果～営業担当1人あたりの収益額

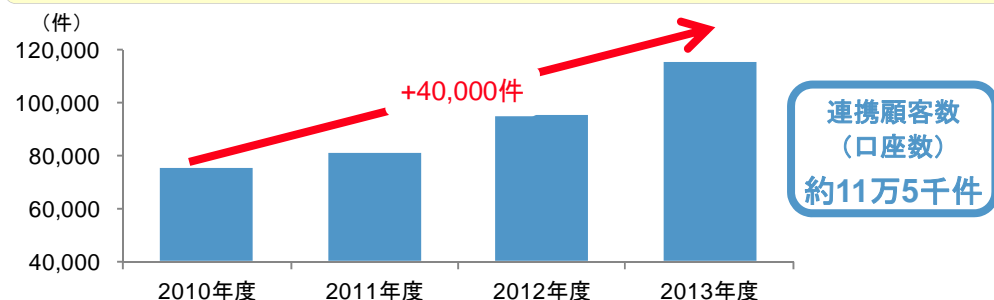
	伸び
A支店	196.0%
B支店	257.3%
C支店	270.7%
エリア全体	211.6%
全店平均	191.2%

エリア全体で  
全店平均を上回る  
収益力強化を実現

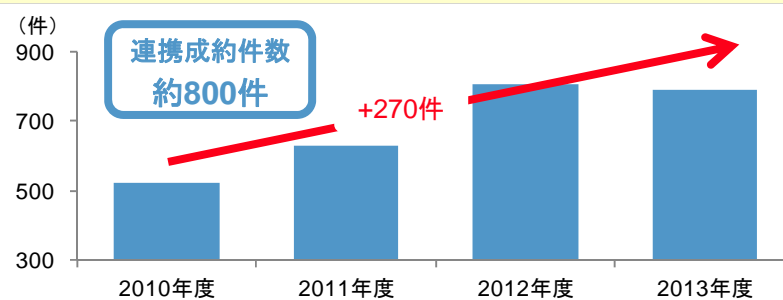
# 「銀・信・証連携」の推進 (1)

## 銀・証連携、銀・信連携とも着実に実績を積上げ

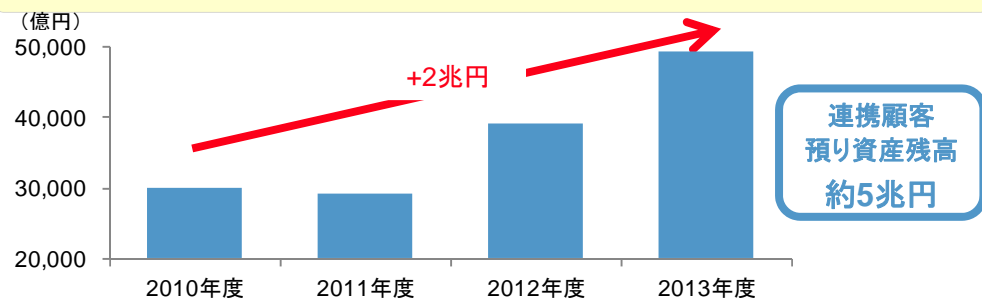
銀・証連携：連携顧客数(口座数)



銀・信連携：遺産整理成約件数



銀・証連携：連携顧客預り資産残高



銀・信連携：遺言執行引受承諾成約件数



## 従来の連携とは次元の違う「銀・信・証一体運営」を推進する「エリア One MIZUHO 推進プロジェクト」の全店展開

### ■「銀・信・証」連携店のグルーピングの見直し

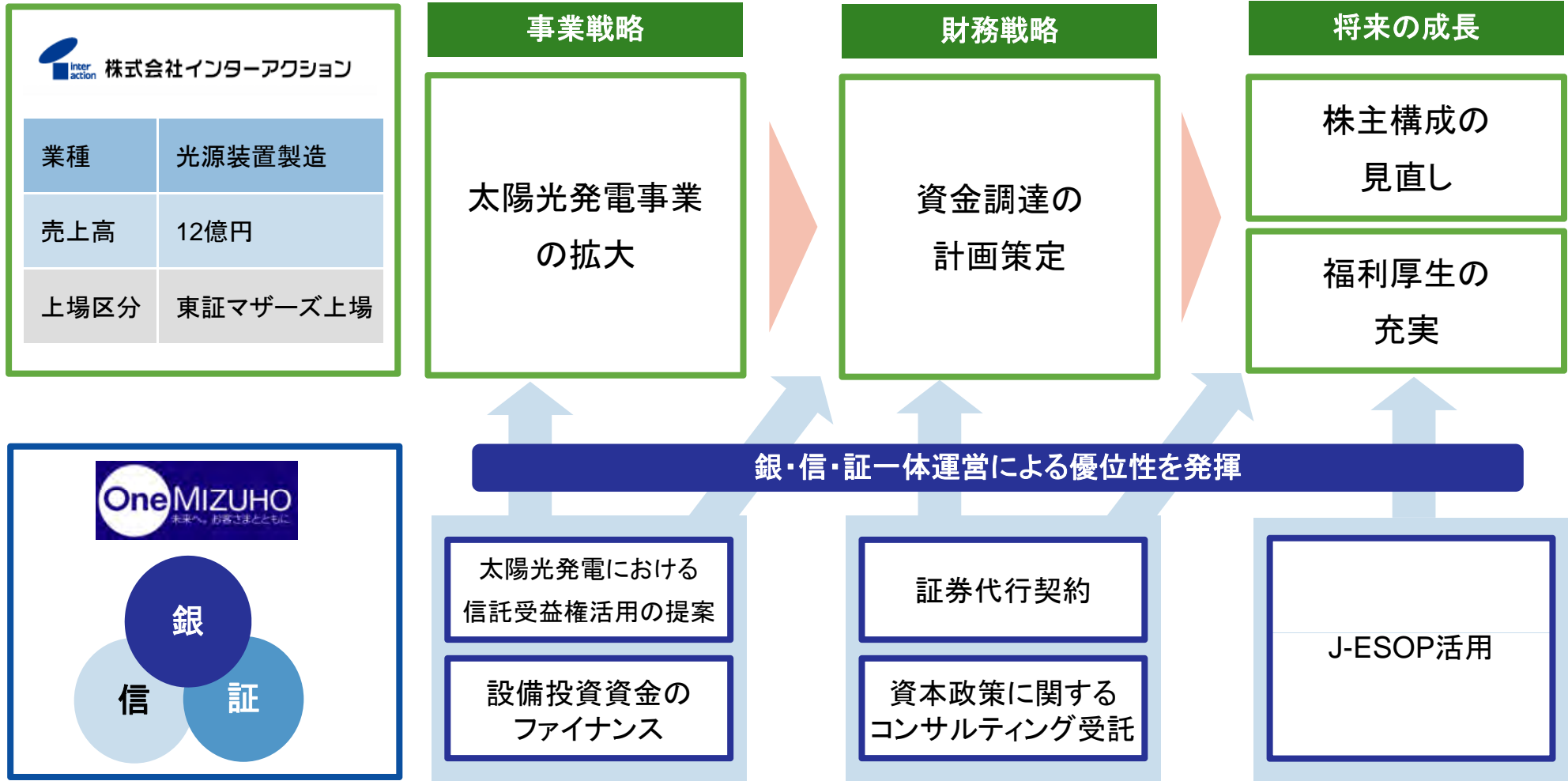
- 「銀・信・証」の営業拠点がトライアングルとなって一体営業を展開できる体制構築

### ■「銀・証・信一体」でのエリア戦略の推進

- 〈みずほ〉のプレゼンス向上に向けた課題共有と解決に向けた戦略策定

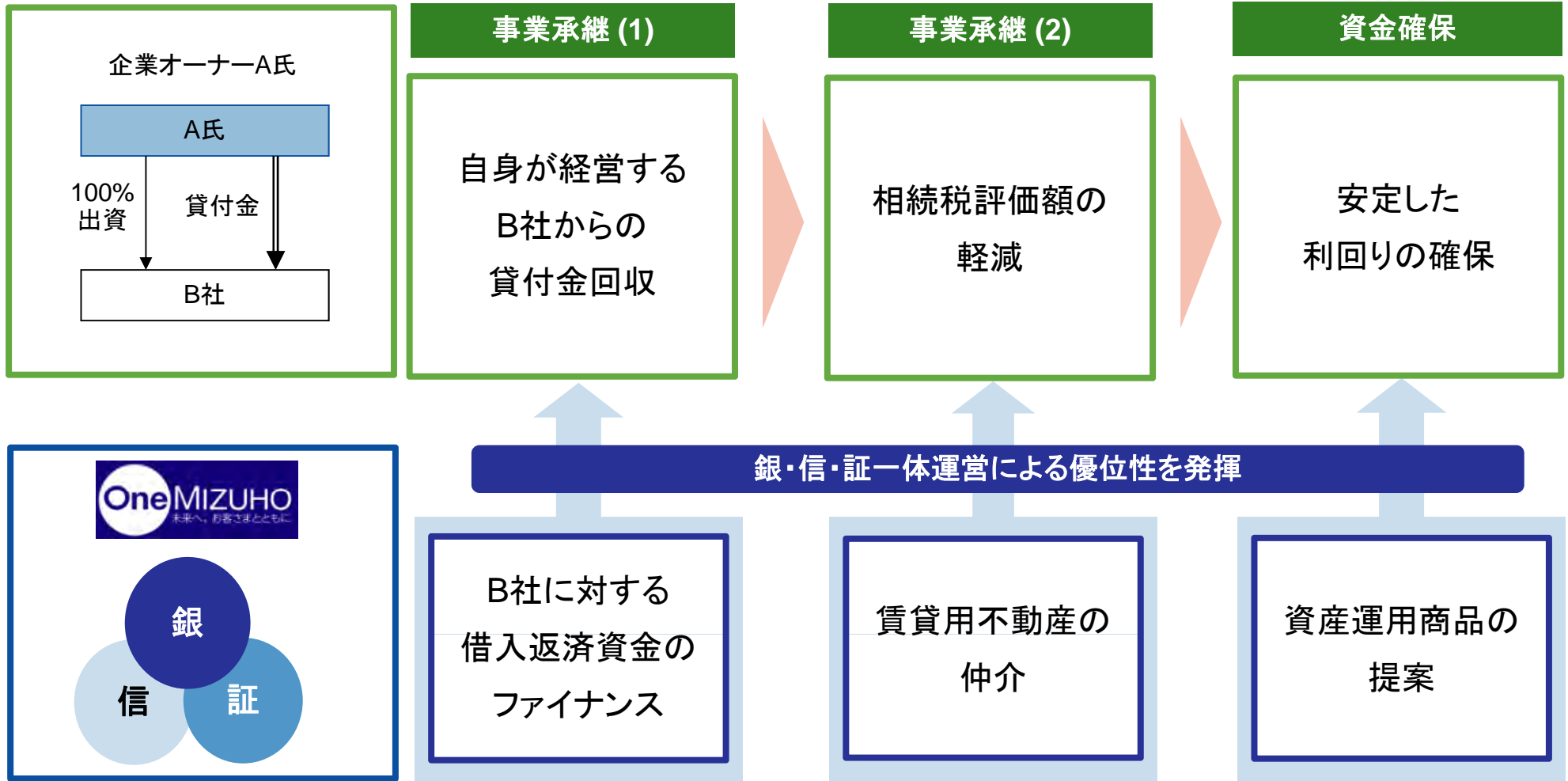
# 「銀・信・証一体運営」の推進 (2)

連携事例 (1): 「銀・信・証一体」となったソリューション提供によりお客さまの成長戦略実現を支援



# 「銀・信・証一体運営」の推進 (3)

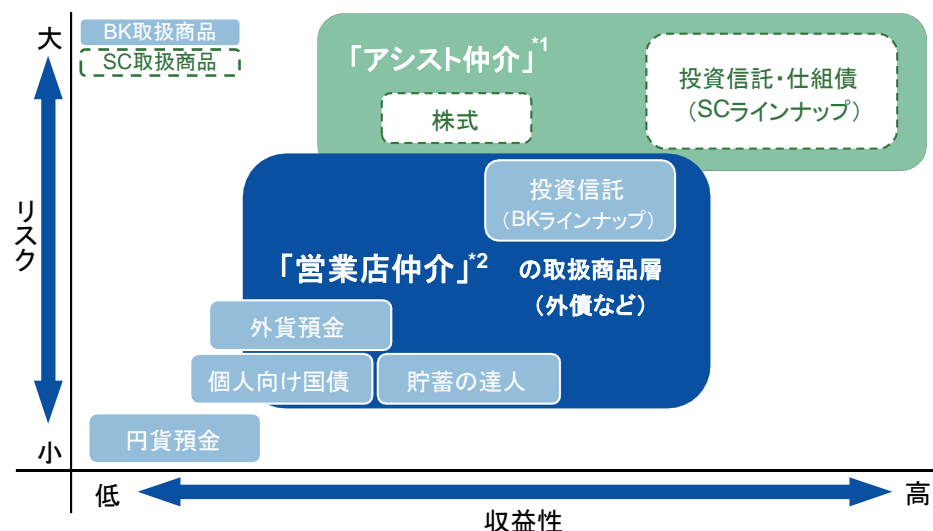
連携事例 (2): 企業オーナーから同族会社への多額の貸付金に着目した事業承継ニーズ対応





# 「銀・信・証一体運営」の推進 (4)

## 銀・証連携: みずほ固有の「ハイブリッド型」証券戦略



\*1: BK担当者がお客さまの証券運用ニーズを把握し、SCに橋渡しを行うサービス  
 \*2: BK担当者が自ら、一部の証券商品を提供するサービス

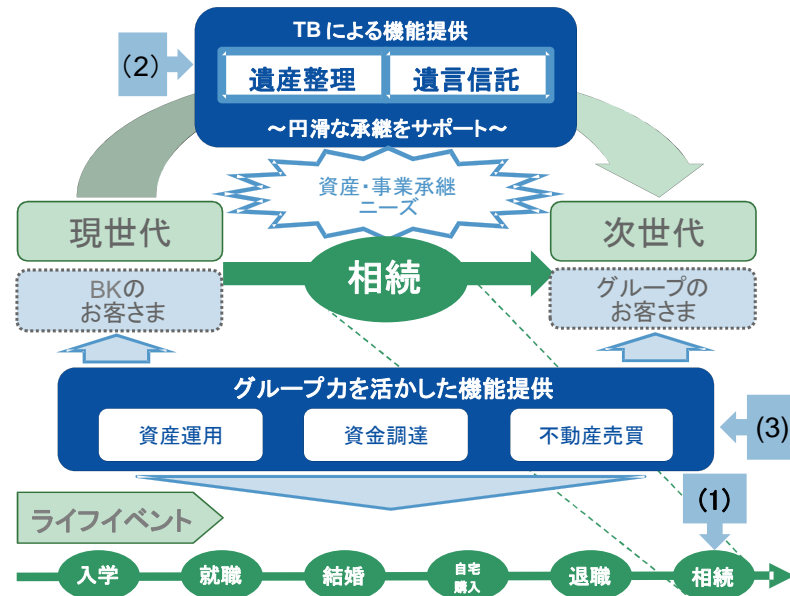
## 「営業店仲介」の全店展開

- 「貯蓄から投資へ」の流れを受け、BK担当者が投資経験の浅いお客さまを対象に外債等比較的低リスクの商品を提供
- 2014年5月から全店展開

## みずほ固有の「ハイブリッド型」証券戦略

- これまで同様、フルラインの証券商品をご希望されるお客さまには引き続き「アシスト仲介」によるサービスを提供。「営業店仲介」との両輪による、みずほ固有の「ハイブリッド型」証券戦略を推進

## 銀・信連携: ライフイベントを捉えた承継ビジネス展開



## 「相続情報」取得を起点としたビジネス展開

- BK全営業店において、相続が発生したお客さまへ「手続きのお手伝い」=遺産整理業務の案内を強化・・・(1)、(2)

## グループ一体営業による世代を跨ぐ取引展開

- 現世代・次世代各々のお客さまニーズにお応えすべく、グループ一体でのソリューション提供・・・(3)

# ITシステムグループ

## 1 次期システムの位置付け～レガシーシステムの刷新～

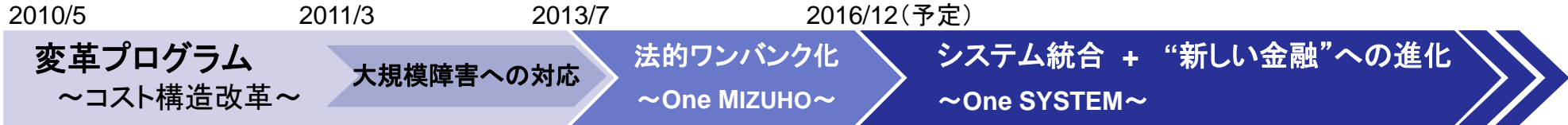
- サービスの利便性向上・新商品・サービス提供のスピードアップ
- システム一元化・集約によるコスト削減

## 2 IT開発力の飛躍的向上

- 次期システム開発を通じた次世代の中核人材の育成

# グループIT戦略における次期システムの位置づけ

〈みずほ〉を支える 進化し続けるシステム ～One MIZUHO One SYSTEMへ～



## 現行システムでの対応

サービス・機能レベルアップ

インフラ共通化  
コスト削減

システム安定化  
機能改善

ワンバンク対応

## レガシーシステムを刷新

勘定系中核部分の構築  
(預金・為替・融資・外為等の再構築、  
現行システムの吸収・閉塞)

## 次期システムでの対応

ハブ&スポーク  
システムの導入

(信頼性と柔軟性を両立  
する構造の骨格構築)

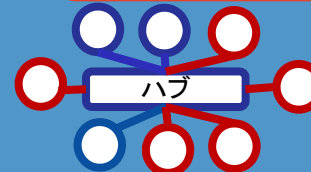
周辺システム  
の段階再構築

(スポーク部分の再構築に  
よる技術・手法の検証)

業務共通基盤の導入

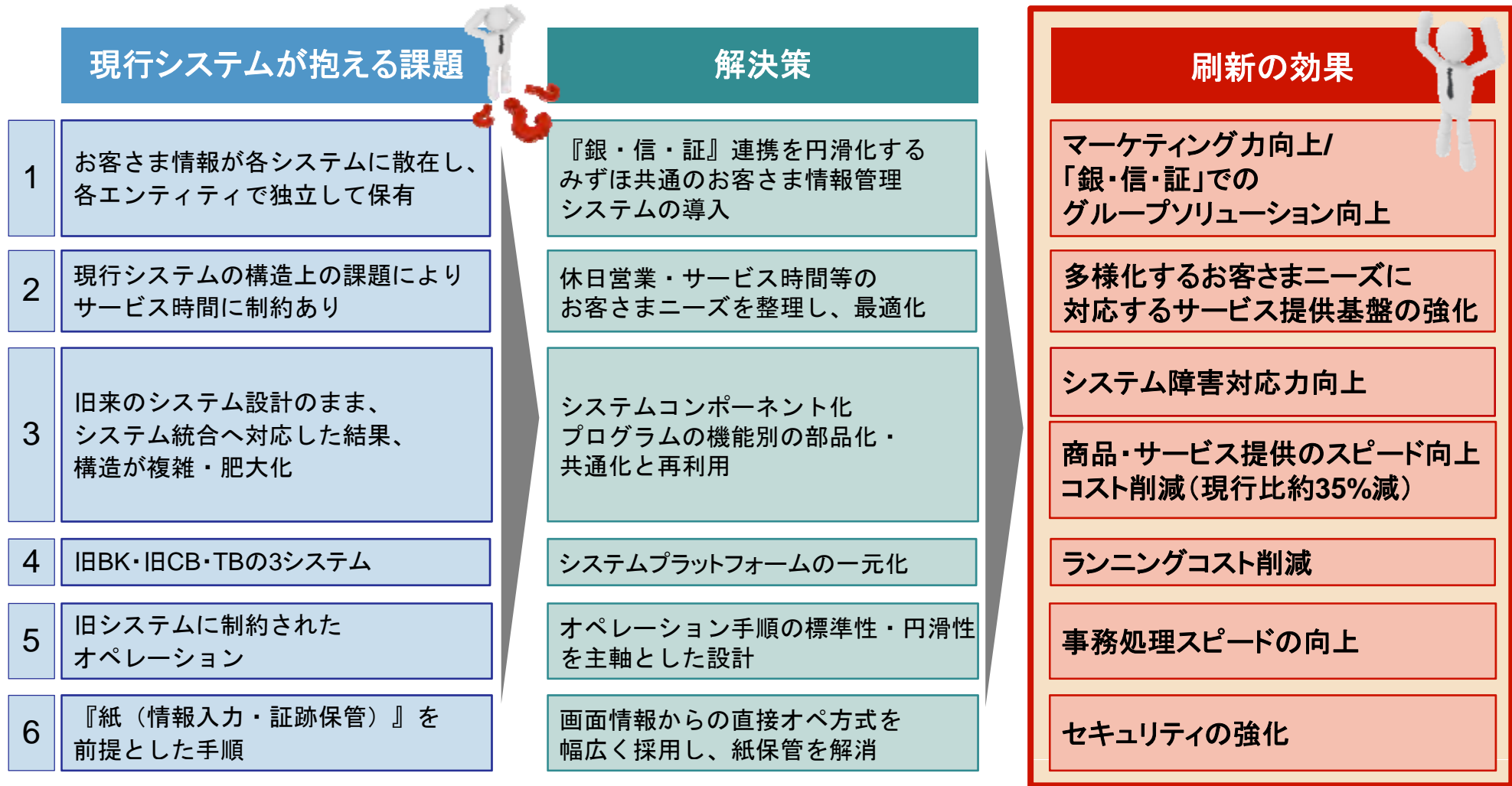
(システム全体で共有する  
土台となる機能の完成)

- ・商品・サービスの高度化  
(新チャネル、ビッグデータ)
- ・金融グローバル化  
(国際競争力強化)
- ・金融規制への対応  
(G-SIFIsとしての対応)



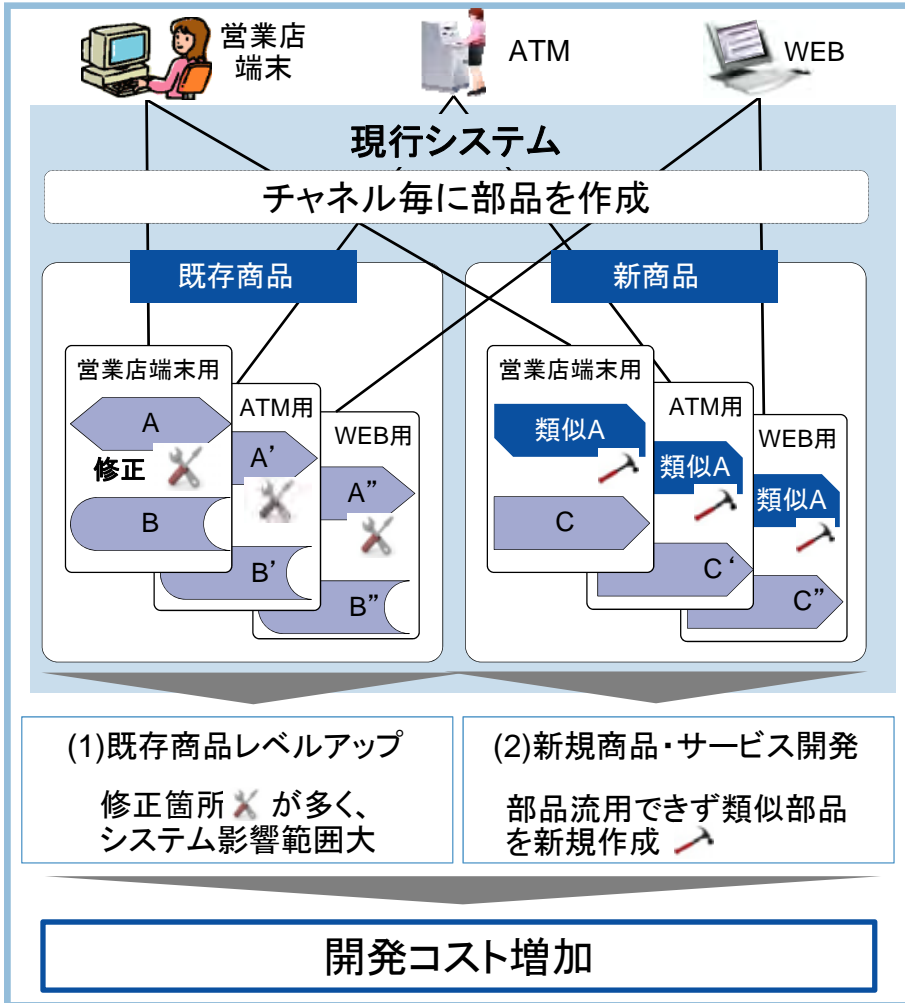
# レガシーシステムの刷新

最新のIT技術を駆使し、レガシーシステムの制約から解放

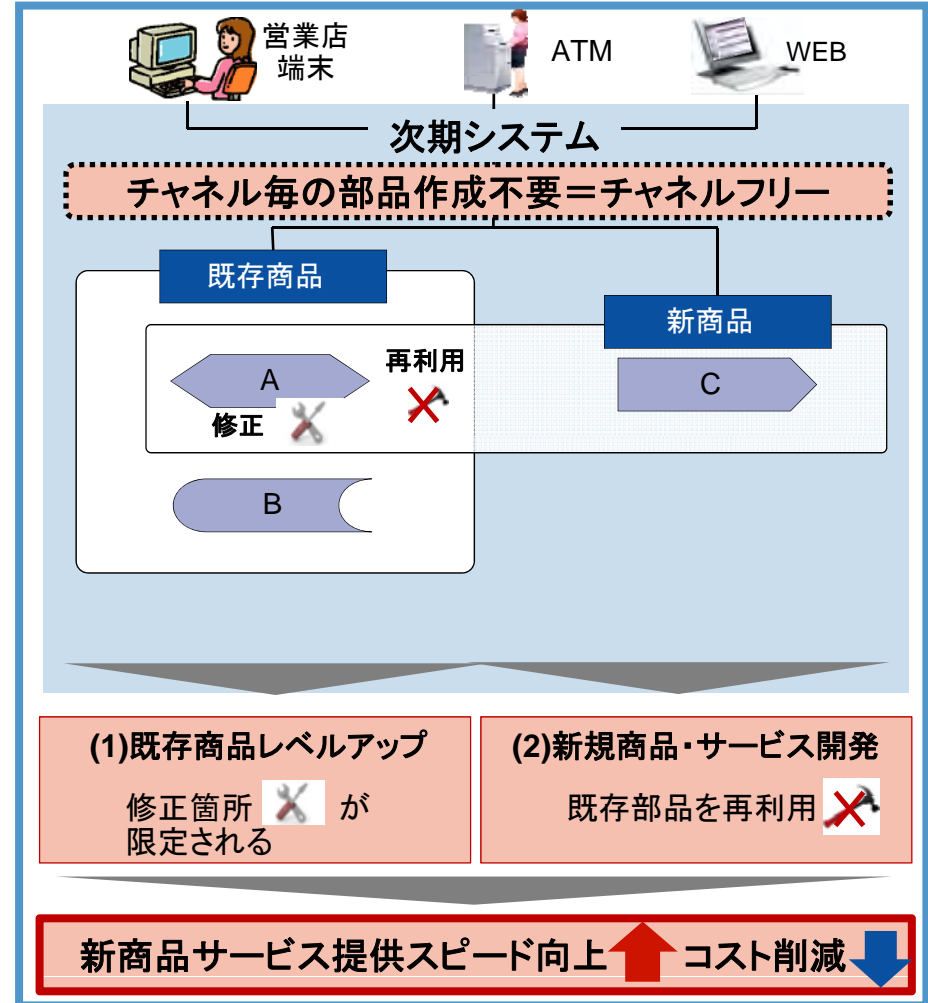


# 主な実現内容

プログラムの共通化・再利用による新商品・サービス提供スピード向上／コスト削減



部品  
共通化



# 大規模プロジェクトの実行を支える体制づくり

持株会社・銀行の経営主導による強力なグリップ

ピーク時に7,500人が参画するビッグプロジェクト

新しい情報技術や開発手法の活用

国内外の有力IT企業の全面的支援と適材適所の配置

技術面



開発ルール・ツールの標準化

均質で高い設計品質の維持

開発体制面



銀行・みずほ情報総研が中核

しっかりとしたプロジェクト管理・牽制  
ノウハウの着実な内部蓄積

コミュニケーション面



技術アドバイザリーデスク

参画IT企業間の垣根を取払う  
連携・協働体制の実現  
(大規模社会インフラ開発の  
先進的モデルケース)

# IT開発力の飛躍的向上

30年に一度の大規模プロジェクトへの挑戦を通じたIT人材力・開発力向上

## 各種人材育成施策

### ■ IT企画人材育成

ビジネス&システムに精通した経営戦略を担うIT人材の育成

### ■ 内製化への取組

スキル評価の仕組みを導入しシステム開発力を底上げ

### ■ 人材交流

人事共通プラットフォームによる開発会社、ユーザー部門等との人材交流による業務スパン拡大

### ■ 各種教育研修

コミュニケーション強化  
グローバルマインド育成  
ユーザー業務取得等



## 次期システム開発を通じた育成

### ■ みずほの将来の業務基盤構築を通じ次世代中核人材を育成

#### IT部門

SOA\*のメリットを生かした多様な顧客ニーズに対応する仕組みを構築等

#### ユーザー部門

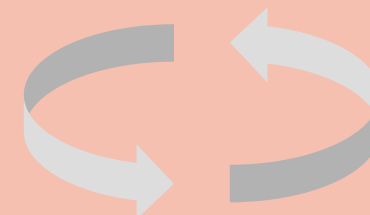
将来のみずほを支える業務プロセスと商品/サービスを構築等

- 有識者からのノウハウ伝播
- 次期システムの先行開発によるノウハウ伝播等

## 育成人材の有効活用

### システム開発領域

開発内製化等による  
ビジネスへの迅速な対応等



### ビジネス領域

銀行ビジネス領域等

\* Service Oriented Architecture